

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE RÔLE MÉDIATEUR DE L'HABILITATION PSYCHOLOGIQUE DANS LA
RELATION ENTRE LE NOYAU DE L'ÉVALUATION DE SOI ET
L'ORIENTATION CLIENT : LE CAS DES CONSEILLERS FINANCIERS DES
CAISSES DE GROUPES DESJARDINS

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
ANNE-SOPHIE BOURDAGES

MAI 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Lorsque ce projet me paraissait plus grand que nature, plusieurs personnes m'ont encouragée et soutenue durant mes études supérieures. J'aimerais tout d'abord remercier mes chers parents, Alain et Maryse, ainsi que mon conjoint, Alexandre, pour leur inestimable soutien tout au long de mon parcours universitaire. Par vos encouragements, votre soutien et votre confiance, vous avez contribué de manière significative à l'accomplissement de ce beau projet. Je vous serai à tout jamais extrêmement reconnaissante.

J'aimerais chaleureusement remercier ma sœur Genève et mes amies proches de longues dates, Jessica (X2) et Samantha, pour leur soutien et encouragements durant cette belle aventure, de même que Julie Nobert qui m'a permis de concilier travail et études durant l'année 2014. Je pense également à Sylvie St-Onge, professeure titulaire à HEC Montréal et Isabelle Pion, coordonatrice du programme de la maîtrise ès sciences de la gestion à l'ESG-UQAM qui ont été parmi les premières personnes à croire en mon potentiel académique et qui ont soutenu ma candidature à la M.Sc en gestion, spécialisation ressources humaines à l'ESG-UQAM. Je remercie chaleureusement la Fondation J.A. DeSève pour la bourse d'excellence qui m'a été octroyée pour l'année 2013-2014. Cette bourse a contribué à une réduction de mes heures de travail durant l'année 2014 afin de me consacrer à la rédaction de mon mémoire.

Mes remerciements seraient incomplets sans mentionner Sylvie Guerrero, ma directrice de recherche. J'ai beaucoup de respect pour Sylvie et je tiens à la remercier pour son soutien, son encadrement, sa précieuse aide, sa patience, son professionnalisme et sa grande disponibilité tout au long de mon parcours à la

maîtrise. Je me considère très chanceuse d'avoir eu Sylvie comme directrice de recherche.

À tous mes professeurs de l'ESG-UQAM, mes collègues, ma famille, mes amis, ainsi que toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont encouragé durant cette période de rédaction, je vous remercie d'avoir contribué à cette réalisation.

DÉDICACE

Je dédie ce travail et ma profonde gratitude
à mes chers parents et à mon conjoint,
qui m'ont offert sans condition
leur soutien moral et économique.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|------|
| LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX..... | viii |
| RÉSUMÉ..... | ix |
| INTRODUCTION..... | x |
| CHAPITRE I | |
| LE CADRE CONCEPTUEL..... | 5 |
| 1. La conception de l'habilitation psychologique (HP)..... | 5 |
| 1.1 La définition de l'habilitation psychologique..... | 6 |
| 1.2 L'habilitation psychologique comme concept motivationnel..... | 7 |
| 1.3 Les dimensions de l'habilitation psychologique..... | 8 |
| 1.4 L'habilitation psychologique versus l'habilitation managériale (pratiques)..... | 10 |
| 1.5 Les antécédents contextuels de l'habilitation psychologique | 16 |
| 1.5.1 L'habilitation managériale (HM)..... | 16 |
| 1.5.2 Les autres antécédents contextuels de l'habilitation psychologique..... | 17 |
| 1.5.2.1 Le soutien social..... | 18 |
| 1.5.2.2 Le leadership positif..... | 19 |
| 1.5.2.3 Les caractéristiques du travail..... | 20 |
| 1.5.2.4 Les caractéristiques individuelles..... | 21 |
| 1.6 Les conséquences de l'habilitation psychologique..... | 22 |
| 1.6.1 Les attitudes au travail | 24 |
| 1.6.1.1 Satisfaction et bien-être au travail..... | 24 |
| 1.6.1.2 L'engagement organisationnel..... | 25 |
| 1.6.1.3 Le taux de roulement..... | 26 |
| 1.6.2 Les comportements de performance individuelle.... | 27 |
| 1.6.2.1 Les comportements de performance dans la tâche..... | 28 |
| 1.6.2.2 Le comportement de performance extra-rôle : les | |

| | |
|--|-----------|
| comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) | 29 |
| 1.6.2.3 L'innovation..... | 30 |
| 1.7 Conclusion..... | 31 |
| CHAPITRE II | |
| MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE..... | 32 |
| 2.1 Le noyau de l'évaluation de soi (CSE)..... | 32 |
| 2.1.1 Les dimensions du CSE..... | 33 |
| 2.1.2 Liens entre le noyau de l'évaluation de soi et l'habilitation psychologique..... | 35 |
| 2.2 Le service à la clientèle..... | 37 |
| 2.2.1 Liens entre le noyau de l'évaluation de soi et l'orientation client..... | 38 |
| 2.2.2 Liens entre l'habilitation psychologique et l'orientation client..... | 41 |
| 2.3 L'habilitation psychologique comme médiateur entre le noyau de l'évaluation de soi et l'orientation client..... | 42 |
| CHAPITRE III | |
| LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE..... | 45 |
| 3.1 Contexte d'étude : procédure et collecte de données..... | 45 |
| 3.2 Échantillonnage..... | 47 |
| 3.3 Échelles de mesure..... | 48 |
| 3.3.1 Échelle de l'habilitation psychologique de Spreitzer (1995)..... | 49 |
| 3.3.2 Échelle du noyau de l'évaluation de soi de Judge et collaborateurs (2003)..... | 51 |
| 3.3.3 Échelle de l'orientation client..... | 53 |
| 3.4 Variables de contrôle..... | 54 |
| 3.5 Test de validité et de la fiabilité des mesures..... | 55 |
| 3.5.1 Test de validité et fiabilité de mesure du noyau de l'évaluation de soi (CSE)..... | 56 |
| 3.5.2 Test de validité et fiabilité de mesure de l'habilitation psychologique..... | 57 |

| | | |
|-------------|---|----|
| 3.5.3 | Test de validité et fiabilité de mesure de l'orientation client..... | 59 |
| CHAPITRE IV | | |
| | ANALYSE ET RÉSULTATS..... | 60 |
| 4.1 | Statistiques descriptives..... | 60 |
| 4.1.1 | Statistiques descriptives des variables de contrôle... | 62 |
| 4.1.2 | Statistiques descriptives des variables à l'étude..... | 62 |
| 4.2 | Test des hypothèses..... | 62 |
| 4.3 | Analyse des résultats statistiques..... | 64 |
| 4.4 | Synthèse des résultats statistiques..... | 65 |
| CHAPITRE V | | |
| | DISCUSSION ET CONCLUSION..... | 68 |
| 5.1 | Implications théoriques et pratiques de la recherche..... | 68 |
| 5.2 | Limites..... | 70 |
| 5.3 | Pistes de recherches futures..... | 71 |
| 5.4 | Conclusion..... | 72 |
| ANNEXE A | | |
| | QUESTIONNAIRES..... | 74 |
| ANNEXE B | | |
| | TABLEAUX DE VARIANCES TOTALES EXPLIQUÉES DES VARIABLES..... | 89 |
| ANNEXE C | | |
| | ANALYSES DES RÉSULTATS DE LA MATRICE DE PREACHER ET HAYES (2004)..... | 92 |
| | BIBLIOGRAPHIE..... | 95 |

LISTES DES FIGURES ET DES TABLEAUX

| Figure | Page |
|---|------|
| 1.1 Les cinq étapes du processus menant à l'habilitation psychologique (Conger et Kanungo, 1988, p.475) | 12 |
| 2.1 Modèle de recherche | 44 |
| | |
| Tableau | Page |
| 1.1 Les pratiques managériales de l'habilitation selon les auteurs | 15 |
| 3.0 Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon | 48 |
| 3.1 Liste des items de l'habilitation psychologique regroupée par dimensions | 50 |
| 3.2 Liste des items de l'évaluation de soi regroupée par les quatre dimensions | 52 |
| 3.3 Liste des items de l'orientation client | 54 |
| 3.4 Liste des items sociodémographiques | 55 |
| 3.5 Synthèse des analyses factorielles en composante principale | 56 |
| 3.6 Contributions factorielles des items de l'évaluation de soi | 57 |
| 3.7 Contributions factorielles des items de l'habilitation psychologique | 58 |
| 3.8 Matrice des composantes de l'orientation client | 59 |
| 3.9 Variance totale expliquée de l'habilitation psychologique | 98 |
| 3.10 Variance totale expliquée du noyau de l'évaluation de soi (CSE) | 99 |
| 3.11 Variance totale expliquée de l'orientation client | 100 |
| 4.1 Corrélations entre les variables à l'étude | 61 |
| 4.2 Résultats des analyses de régressions multiples | 66 |
| 4.3 Résultats des tests de <i>bootstrap</i> et de Sobel | 67 |

RÉSUMÉ

Plusieurs auteurs estiment qu'un des critères pour le succès d'une organisation est la qualité du service à la clientèle. Puisque les employés sont les représentants de l'organisation, ils ont une part d'influence sur la qualité du service. Ainsi, les employés qui sont en contact direct avec les clients jouent un rôle important dans le service à la clientèle.

Cette étude s'inscrit dans cette problématique. Elle a pour objectif de vérifier si la personnalité des employés, plus précisément le noyau de l'évaluation de soi ou communément appelé le *core self-evaluation* (CSE), a un rôle à jouer sur une dimension du service à la clientèle : l'orientation client. Plusieurs recherches ont démontré que le CSE est un antécédent à l'habilitation psychologique ou communément appelé l'*empowerment* (HP) et que l'HP a des effets positifs, entres autres, sur la performance. Puisque l'orientation client est un cas particulier de la performance, l'apport de notre recherche est d'étudier les effets médiateurs de l'HP entre la relation du CSE et de l'orientation client.

Nous avons posé comme hypothèses que le CSE est positivement lié à l'HP, que le CSE est positivement lié à l'orientation client, que l'HP est positivement lié à l'orientation client, et que l'HP est la variable médiatrice entre le CSE et l'orientation client.

Afin de répondre à ces objectifs, nous avons développé un questionnaire à deux volets. Les deux volets ont été distribués au sein des caisses de groupes Desjardins du Québec (caisses d'économie), plus précisément auprès des conseillers financiers et de leurs superviseurs. Le volet 1 mesurait les perceptions de CSE et d'HP des conseillers financiers des caisses de groupes, tandis que le volet 2 mesurait les perceptions des superviseurs sur le degré d'orientation client des conseillers financiers de leur équipe. Un délai d'environ quatre mois a séparé les envois des volets 1 et 2. Notre échantillon compte 140 répondants, ce qui représente un taux de réponse de 40%. Nos analyses ont permis de constater que le CSE est lié positivement à l'HP. Toutefois, les résultats de nos analyses ne nous permettent pas de confirmer que le CSE est lié à l'orientation client, que l'HP est liée à l'orientation client, et que l'HP est la variable médiatrice entre la relation du CSE et de l'orientation client.

Mots-clés : habilitation psychologique, empowerment, noyau de l'évaluation de soi, core self-evaluation et orientation client.

INTRODUCTION

L'habilitation, traduction du terme anglais « *empowerment* », est un concept managérial largement employé au sein des organisations, qui permet à l'employé d'acquérir une partie du pouvoir décisionnel dans le but de mieux accomplir son travail (Spreitzer, 1995b). L'habilitation des employés est un critère important dans les organisations, car il est susceptible d'augmenter la probabilité des conséquences positives en entreprise et de réduire l'occurrence des conséquences négatives. Selon Courcy et collaborateurs (2010, p. 151) :

Plus les individus ressentent un niveau élevé d'habilitation dans leur travail, plus ils sont enclins à s'impliquer de façon active dans leur travail (i.e. collaborer avec ses collègues afin d'assurer un fonctionnement efficace de son unité de travail, participer au maintien et à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation, etc.).

Dans la plus récente méta-analyse sur le sujet, on a regroupé en deux catégories les conséquences de l'HP : celles liées à l'attitude au travail et celles liées à la performance au travail (Maynard *et al.*, 2012). Du point de vue des conséquences liées à l'attitude au travail, des articles sur le sujet ont validé le lien positif entre l'HP et la satisfaction et le bien-être au travail, l'engagement organisationnel et la diminution du taux de roulement. D'un autre point de vue, des articles sur les conséquences liées à la performance ont validé le lien positif entre l'HP et la performance liée à la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'innovation (Gerais et Terziovski, 2003; Hempel *et al.*, 2009; Maynard *et al.*, 2012; Seibert *et al.*, 2011).

Dans ce mémoire, nous portons une attention particulière aux employés qui sont en relation constante avec des clients. Les articles sur le sujet ont validé empiriquement

le lien entre l'habilitation des employés et le service client par sa capacité d'influencer la performance (Geralis et Terziovski, 2003; Maynard *et al.*, 2012).

La qualité du service à la clientèle est un critère important pour le succès d'une organisation, car elle permet de meilleures performances, autant quantitatives que qualitatives. En effet, le problème est que les clients retiennent beaucoup plus facilement une mauvaise expérience de service qu'une expérience positive.

Le service à la clientèle est donc devenu un élément central afin d'assurer la pérennité des organisations (Rathmell, 1966), et de ce fait, les entreprises ont avantage à améliorer leur relation avec leurs clients afin que ceux-ci soient satisfaits de leurs services et désirent continuer à en bénéficier. Or, servir les clients n'est pas suffisant pour les fidéliser. Puisque les employés sont les représentants de l'organisation, ils ont une part d'influence sur la qualité du service. Ainsi, les employés qui sont en contact direct avec les clients jouent un rôle important dans le service à la clientèle. C'est grâce à leurs comportements face aux clients que les organisations sont capables d'aller au-delà de simplement rendre le service. Elles peuvent accroître la valeur relationnelle en développant chez leurs employés une orientation-client positive, qui va permettre une meilleure attraction et rétention de la clientèle. Par orientation-client, Salvaggio et collaborateurs (2007) ont repris la définition de Hogan, Hogan et Busch (1984) et l'ont défini comme suit : « *a set of attitudes and behaviors that affects the quality of the interaction between the staff of any organization and its customers* » (Salvaggio *et al.*, 2007, p. 1741). En traduction française, il s'agit d'une série d'attitudes et de comportements qui affectent la qualité de l'interaction entre le personnel d'une organisation et leurs clients.

L'objet de la recherche est de tester l'habilitation psychologique comme variable médiatrice sur la relation entre le noyau de l'évaluation de soi (CSE) et l'orientation client. Selon Judge (1997), le noyau de l'évaluation de soi représente les évaluations

fondamentales que les personnes font à propos de leurs qualités, de leurs compétences et de leur potentiel : Ces évaluations varient sur un continuum, allant d'une évaluation de soi positive à une évaluation de soi négative. Le construit se définit par quatre traits : l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnelle généralisée, le locus de contrôle, et la stabilité émotionnelle¹ (Judge, Timothy et Bono, 2001).

La littérature sur le sujet démontre qu'un employé ayant un niveau élevé du noyau de l'évaluation de soi offrirait un meilleur service à la clientèle (Judge, Timothy *et al.*, 1998; Salvaggio *et al.*, 2007). Toutefois, il n'y a aucune étude dans la littérature qui a testé l'habilitation psychologique comme variable médiatrice entre le noyau de l'évaluation de soi et l'orientation client, notamment dans le secteur financier.

Thomas et Velthouse (1990) et Spreitzer (1995b) ont démontré qu'un trait de personnalité, l'estime de soi, a un impact positif sur l'habilitation psychologique (HP). Seibert et collaborateurs (2011) ont démontré un lien entre les traits de l'évaluation de soi positifs, dans son ensemble, et l'habilitation psychologique ($r = .48$, $N = 5,273$). Parmi les traits de l'évaluation de soi positifs de la méta-analyse de Seibert et collaborateurs (2011), on retrouve outre la variable du noyau de l'évaluation de soi, celles de la motivation à diriger (*motivation to lead*), du besoin de pouvoir (*need for power*), du besoin de réalisation (*need for achievement*), et de la conscience de soi (*self-consciousness*).

Dans la dernière méta-analyse sur l'habilitation psychologique, Maynard et collaborateurs (2012, p. 1233) indiquent que de futures recherches sont nécessaires pour tester les effets du noyau de l'évaluation de soi sur l'habilitation psychologique. Ces recherches permettront de démontrer si la personnalité, et plus précisément le noyau de l'évaluation de soi, a un rôle à jouer sur l'habilitation psychologique et sur

¹Dans les études initiales de Judge et collaborateurs (1997), on parlait de névrosisme.

l'orientation client. Si notre recherche démontre une médiation de l'habilitation psychologique entre le noyau de l'évaluation de soi et l'orientation client, nous pourrions valider l'hypothèse que le noyau de l'évaluation de soi a un effet sur l'orientation client. Dans la pratique, ceci pourrait amener les gestionnaires à stimuler les sous-dimensions de CSE d'un individu ou qu'un individu ayant un niveau de CSE élevé profitera des effets bénéfiques de cette variable sur l'habilitation psychologique, et indirectement sur l'orientation client.

CHAPITRE I

LE CADRE CONCEPTUEL

Dans le but de répondre adéquatement à notre question de recherche concernant les effets médiateurs de l'habilitation psychologique (HP) sur la relation entre le noyau de l'évaluation de soi (CSE) et l'orientation client, nous avons effectué une revue de littérature à partir des écrits publiés sur le concept de l'HP. Cette revue de littérature nous permettra de cerner le cadre conceptuel de la recherche pour être en mesure de préciser nos hypothèses de recherche dans le chapitre II.

En premier lieu, nous dresserons un portrait général du concept d'HP, que nous distinguerons de celui d'habilitation managériale (HM), qui fait référence à des pratiques ressources humaines (RH) source d'habilitation. Par la suite, nous présenterons les autres antécédents ou sources de l'HP, suivies des conséquences de l'HP.

1. La conception de l'habilitation psychologique (HP)

"An empowered organization is one in which individuals have the knowledge, skill, desire, and opportunity to personally succeed in a way that leads to collective organizational success" (Stephen Covey dans Management Empowerment, 2010).

« L'habilitation psychologique (HP), une traduction de l'expression *psychological empowerment*, se réfère au fait que les employés se sentent investis d'un pouvoir

significatif dans l'accomplissement de leur travail » (Courcy *et al.*, 2010, p. 147). Le développement théorique de l'HP (Conger et Kanungo, 1988; Thomas et Velthouse, 1990) et l'opérationnalisation de l'HP par Spreitzer (1995) ont permis de dresser le portrait général du concept, de cerner les origines théoriques et de définir les dimensions de l'HP.

1.1 La définition de l'habilitation psychologique

La perception psychologique positionne l'habilitation comme un « état subjectif qui peut être ressenti par des individus plutôt qu'un type de structure mis en place par des superviseurs » (Boudrias, 2004; Courcy *et al.*, 2010; Spreitzer, 1995b; Thomas et Velthouse, 1990). Cette perspective fut d'abord introduite par Conger et Kanungo (1988). Ces auteurs ont inscrit ce concept dans la théorie de la motivation, plus précisément la motivation intrinsèque liée à la tâche (*intrinsic task motivation*). Par la suite, Thomas et Velthouse (1990) ont présenté le concept au sein d'un modèle théorique plus complet en développant sur les dimensions cognitives de l'HP (sens, choix, compétence et impact) et en précisant le type de motivation associé à ces dimensions, soit la motivation intrinsèque. Spreitzer (1995) a été la première à développer l'outil d'évaluation du concept multidimensionnel de l'HP.

Le concept d'HP a longtemps fait l'étude de débat autour de sa définition et n'a toujours pas de définition universelle, car elle dépend du sens que l'on lui attribue selon le contexte. Au fur et à mesure du développement de la notion d'habilitation dans les organisations, plusieurs chercheurs ont voulu éclaircir ce concept. Dans ce mémoire, nous retenons la définition de Spreitzer (1995b), qui a été repris de celle de Thomas et Velthouse (1990), et qui est celle qui fait actuellement consensus. Elle définit la notion comme suit:

Psychological empowerment [...] is an increased intrinsic task motivation manifested in a set of four cognitions reflecting an individual's orientation to his or her work role: meaning, competence (which is synonymous with Conger and Kanungo's self-efficacy), self-determination, and impact (Spreitzer, 1995b, p. 1443).

Ainsi, telle que définie par Spreitzer (1995b), l'HP est un état psychologique qui est lié à la dimension intrinsèque de la motivation et implique que les employés se sentent compétents, autonomes, qu'ils estiment avoir de l'impact dans leur organisation et qu'ils ont un sens au travail.

1.2 L'habilitation psychologique comme concept motivationnel

Il y a deux théories de la motivation qui aident à comprendre le concept d'habilitation psychologique : celle du sentiment de l'efficacité personnelle de Bandura (1977) et celle de la motivation intrinsèque (Deci, 1971). Puisque le concept d'HP est une source de la motivation, un bref retour sur les origines de la motivation est pertinent.

Tout d'abord, la notion d'habilitation a été conceptualisée à l'aide d'un modèle motivationnel, soit le modèle de l'efficacité personnelle de Bandura (1977) (Maynard *et al.*, 2012). Selon Wood et Bandura (1989, p. 408), « *perceived self-efficacy refers to beliefs in one's capabilities to mobilize the motivation, cognitive resources, and courses of action needed to meet given situational demands* ». En traduction libre, le sentiment d'efficacité personnelle (ou d'auto-efficacité) est l'évaluation qu'un individu fait de ses propres capacités à mobiliser ses ressources, sa motivation et les moyens d'action nécessaires pour exercer un contrôle sur les événements de sa vie. Selon Bandura (1977), les individus semblent éviter les situations où leurs habiletés d'adaptation ne seraient pas efficaces, et ils semblent plus impliqués dans les activités sur lesquelles ils perçoivent qu'ils ont les compétences nécessaires.

À la lumière du concept d'efficacité personnelle de Bandura (1977), l'HP se définit comme étant un état ou un ensemble de conditions qui permettent aux individus de croire qu'ils ont les compétences nécessaires pour effectuer leur travail (Conger et Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995b; Thomas et Velthouse, 1990). La perception d'être compétent est une dimension importante du modèle de l'HP dans les modèles de Conger et Kanungo (1988) ainsi que Thomas et Velthouse (1990).

La motivation intrinsèque a été mentionnée pour la première fois dans les écrits de Deci (1971) : « *One is said to be intrinsically motivated to perform an activity when he received no apparent rewards except the activity itself* » (Deci, 1971, p. 105). En d'autres termes, un individu qui est motivé intrinsèquement à accomplir une tâche est lorsque celui-ci ne reçoit aucune récompense apparente, sauf pour l'activité elle-même. Deci et Ryan (1985) ont poussé plus loin la notion de la motivation intrinsèque dans la théorie de l'autodétermination. Selon cette théorie, le besoin d'autonomie est l'un des trois besoins psychologiques fondamentaux qui est à la base de la motivation humaine. Le concept d'autonomie se réfère au fait d'être à l'origine de son propre comportement, soit par intérêt pour une activité, soit en vertu du sens que l'individu accorde à celles-ci. Le plaisir lié à une activité (ou au travail) provient donc des dimensions d'autonomie et du sens que l'individu accorde à celle-ci.

1.3 Les dimensions de l'habilitation psychologique

Thomas et Velthouse (1990) ont soutenu que l'HP n'est pas une intervention organisationnelle ou un trait de personnalité généralisable à travers les situations, mais plutôt une série de dimensions cognitives qui émergent du contexte environnemental lié au travail. Ces auteurs ont identifié quatre dimensions de l'HP (sens, choix, compétence et l'impact) dans leur modèle théorique. Spreitzer (1995) a par la suite raffiné ce cadre théorique en modifiant la dimension « choix » par

« autodétermination » et a développé un outil pour mesurer les quatre dimensions de l'HP. Ces quatre facettes ou dimensions cognitives expliquent la motivation de l'individu à s'engager dans l'accomplissement de son rôle au sein de l'organisation :

- Le sens (*meaning*) (synonyme du terme de Hackman et Oldham, 1980) correspond au degré auquel un individu perçoit que son travail comporte un objectif ou une finalité qui est en relation avec ses croyances (Thomas et Velthouse, 1990). En d'autres termes, le sens se réfère au « *fit* » entre le travail de l'individu et ses croyances, valeurs ou comportements (Spreitzer, 1995b).
- La compétence (*competence*) est la croyance qu'un individu a les habiletés nécessaires pour atteindre ses objectifs (Gist, 1987). La compétence est liée au concept d'efficacité personnelle de Bandura (Spreitzer, 1995b).
- L'autodétermination (*self-determination*) est lorsqu'un individu est à l'origine de l'initiation ou de la régulation de ses comportements en vue d'accomplir ses actions (Spreitzer, 1995b). Cette notion se réfère à l'autonomie et est liée à la théorie de la motivation intrinsèque (Deci, 1971).
- L'impact (*impact*) est le degré d'influence qu'un individu a dans son environnement de travail (i.e. sur ses résultats stratégiques, administratives ou opérationnels relatifs au travail) (Spreitzer, 1995b). L'impact est le contraire de l'impuissance (Martinko et Gardner, 1982). De plus, l'impact est différent du locus de contrôle : l'impact est influencé par le contexte du travail et le locus de contrôle interne est une caractéristique globale de la personnalité qui est présente à-travers les situations (Wolfle et Robertshaw, 1982).

Les quatre dimensions présentées ci-dessus se combinent entre elles afin de former le construit global d'HP. On dit que les dimensions sont additives (Spreitzer, 1995b).

Il a été démontré que l'ensemble des dimensions a un impact positif sur le sentiment d'être responsabilisé (*feeling empowered*) en donnant l'impression que l'on peut

effectuer son travail par sa propre volonté. Le sentiment d'être responsabilisé se réfère à l'habilitation psychologique. Ainsi, l'individu qui a un degré élevé d'habilitation psychologique a le sentiment d'être compétent, que son travail a un sens, qu'il a un impact dans son organisation et de l'autonomie pour effectuer ses tâches (Conger et Kanungo, 1988; Thomas et Velthouse, 1990).

« Ensemble, ces cognitions refléteraient une orientation active plutôt que passive, caractérisée par le fait qu'un individu souhaite et s'estime capable de façonner son rôle et son milieu de travail » (Courcy *et al.*, 2010, p. 148). Ainsi, l'HP est élevée lorsque les quatre dimensions sont élevées (Spreitzer, 1995b; Thomas et Velthouse, 1990). Si une de ces dimensions est absente, l'expérience de l'habilitation est alors limitée (Spreitzer, 1995b).

1.4 L'habilitation psychologique versus l'habilitation managériale (pratiques)

Selon une récente méta-analyse sur le sujet, il y a deux perspectives majeures sur la notion de l'habilitation (Seibert *et al.*, 2011). La première perspective a une orientation plus micro et met l'accent sur l'expérience psychologique de l'habilitation au travail, d'où son appellation habilitation psychologique (Conger et Kanungo, 1988; Seibert *et al.*, 2011; Spreitzer, 2008). La deuxième est plus macro et met l'accent sur les conditions structurelles (ou contextuelles ou organisationnelles) qui favorisent l'habilitation dans l'organisation du travail. Cette perspective est connue sous le terme anglophone de *structural empowerment* que l'ont traduit dans ce mémoire par « habilitation managériale » ou « pratiques d'habilitation ». Les premiers écrits sur le sujet ont qualifié cette perspective par un ensemble de structures, de politiques ou de pratiques pour décentraliser le pouvoir et l'autorité des niveaux supérieurs aux niveaux inférieurs, et ce, à travers l'organisation (Hackman et Oldham, 1976). Pour les bienfaits de la présente recherche, les efforts sont consacrés

à la perspective individuelle, soit à l'HP. Toutefois, nous ne pouvons ignorer les pratiques d'habilitation, car les origines du concept de l'HP se trouvent intimement liés à ces pratiques, qui incluent la conception enrichie du travail (ou communément appelé *job design*), la prise de décision participative, la théorie de apprentissage social et la gestion de soi (Seibert *et al.*, 2004).

Issu du modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1976), le concept d'habilitation managériale a été introduit pour la première fois il y a plus de soixante ans dans les travaux sur l'engagement et la participation des employés (Lewin, 1947), puis a été repris trente années plus tard par le modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1976). Le modèle des caractéristiques de l'emploi Hackman et Oldham (1976) étudie les sources de la motivation intrinsèque. Dans ce modèle, le concept de l'habilitation managériale (HM) a d'abord fait son apparition sous la notion de *job design* (ou conception enrichie du travail). Dans l'étude de Hackman et Lawler (1971), les auteurs ont démontré que les caractéristiques du travail peuvent influencer directement les attitudes et les comportements des employés (Hackman et Lawler, 1971). Il a été démontré empiriquement que les employés sont davantage motivés intrinsèquement lorsqu'ils travaillent dans un environnement où les dimensions des caractéristiques du travail sont présentes (i.e. variété de la tâche, l'autonomie et la rétroaction) (Hackman et Oldham, 1976).

La théorie de l'HP a des origines communes avec la théorie des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1980). Par exemple, les deux théories mentionnent les variables cognitives de sens et d'autodétermination. Toutefois, la théorie de l'HP contient également les variables de compétence et d'impact (Spreitzer, 1995b). La théorie des caractéristiques du travail explique comment les caractéristiques de travail

(p.ex. : sens lié à la tâche et l'autonomie) sont liées aux composantes de sens et d'autodétermination (Fried et Ferris, 1987; Humphrey *et al.*, 2007).

Conger et Kanungo (1988), les pionniers du développement théorique de l'HP, se sont basés sur le concept d'efficacité personnelle de Bandura (1977) pour établir un modèle en cinq étapes menant de l'HM à l'HP.

Figure 1.1 : Les cinq étapes du processus menant à l'habilitation psychologique et les comportements positifs en entreprise (Conger et Kanungo, 1988, p. 475).

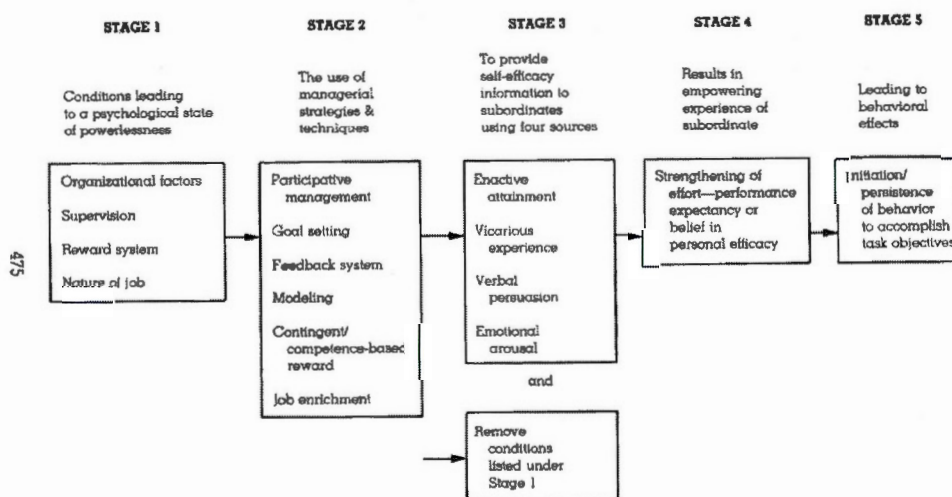


Figure 1. Five stages in the process of empowerment.

La figure ci-dessus (cf. Figure 1.1) illustre les étapes du processus de l'habilitation psychologique proposées par Conger et Kanungo (1988). À l'étape 1, on remarque certains éléments qui peuvent avoir un impact négatif sur le sentiment d'auto-efficacité (ou HP) (p.ex. des facteurs organisationnels, supervision, système de reconnaissance ou rémunération et la nature de l'emploi). À l'étape 2 de la figure

1.1., les pratiques d'habilitation managériale (p.ex. l'établissement d'objectifs, l'enrichissement des tâches, système de rétroactions, pratiques participatives, modelage et le système de rémunération basé sur les compétences) éliminent les éléments du travail (étape 1) qui empêchent le développement du sentiment d'habilitation psychologique. Afin d'être en mesure de stimuler le sentiment d'auto-efficacité (étape 4), le modèle de Conger et Kanungo démontre que les pratiques d'habilitation managériale doivent passer par quatre sources d'information (étape 3). Ces quatre sources sont : l'expérience directement liée à l'emploi, le modelage, la rétroaction verbale et les états émotionnels. Lorsque le sentiment d'auto-efficacité est élevé, ce modèle démontre qu'il a des effets positifs sur les comportements en entreprise. En somme, les comportements positifs en entreprise (étape 5) sont présents grâce à la mise en place des pratiques d'habilitation managérielles (étape 2).

À titre d'exemple, le style de supervision (c.f. « *stage 1* » de la figure 1.1.) peut être un élément qui freine la stimulation de l'auto-efficacité. Block (1987) explique: « [...] *bureaucratic contexts and authoritarian management styles encouraged powerlessness by fostering dependency, the denial of self-expression, negative forms of manipulation, and less meaningful organizational goals* ». En traduction libre, cet auteur explique qu'une organisation bureaucratique avec un style de management autoritaire encourage l'affaiblissement du pouvoir en créant une dépendance entre les employés et le superviseur, [...] diminue l'autonomie des employés, entraîne des formes négatives de manipulation et donne moins de sens aux objectifs organisationnels. Selon Conger (1986), ces facteurs contextuels mènent potentiellement à une diminution de l'auto-efficacité (autrement dit, du pouvoir d'agir ou de l'HP).

De nos jours, l'HM est définie comme :

Structural empowerment is primarily concerned with organizational conditions (e.g., facets of the job, team designs, or organizational arrangements that instill situations, policies, and procedures), whereby power, decision making, and formal control over resources are shared (Kanter, 1977) dans Maynard et al. (2012, p.1234).

En traduction libre, il s'agit d'un ensemble de conditions de l'organisation du travail telles que les politiques, procédures et structures organisationnelles où les prises de décisions, pouvoir, responsabilité et l'autorité sont partagées. Ces conditions recouvrent une palette de pratiques RH, à l'image du modèle de Conger et Kanungo (1988). Lawler (1986) ajoute à la définition le partage d'information avec les subalternes pour une plus grande participation de ces derniers dans la prise de décisions (i.e. le management participatif). Quelques années plus tard, de nouvelles pratiques managériales de l'habilitation sont apparues : les équipes autonomes de travail, les techniques managériales de qualité totale (TQM) et l'aplatissement des structures hiérarchiques (Conger et Kanungo, 1988; Geralis et Terziowski, 2003; Spreitzer, 1995b; Thomas et Velthouse, 1990). Ainsi, au lieu de se centrer sur l'expérience psychologique des employés au travail, l'habilitation managériale met l'accent sur la distribution du pouvoir entre les employés, et ce, à tous les niveaux de l'organisation.

Les pratiques d'HM visent à décentraliser le pouvoir et les responsabilités des niveaux supérieurs de la hiérarchie organisationnelle aux niveaux inférieurs pour favoriser la performance organisationnelle (Seibert *et al.*, 2011). Selon les écrits les plus récents (Seibert *et al.*, 2011, p. 983), on peut considérer que les pratiques d'HM incluent le partage de l'information, la décentralisation, les pratiques participatives, la formation intensive et la rémunération. Le tableau 1.1 fait une synthèse des

différentes dimensions ou pratiques que les auteurs ont retenues pour décrire l'HM.

Tableau 1.1 – Les pratiques managériales de l'habilitation selon les auteurs

| AUTEURS | Conger et Kanungo (1988, p. 475) | Combs et collaborateurs (2006); Liao & collaborateurs (2009); Pfeffer, (1998); Zacharato, Barling et Iverson, (2005) | Spreitzer (2008, p.56) | Seibert et collaborateurs (2011, Annexe A) |
|----------------|--|--|---|--|
| PRATIQUES D'HM | Pratiques participatives | Partage d'information | Pratiques participatives | Système de rémunération (récompenses) basé sur les compétences |
| | L'établissement d'objectifs | Décentralisation | Système de rémunération (récompenses) basé sur les habiletés et compétences | Formation adéquate |
| | Système de rétroactions | Pratiques participatives | | L'accès et le partage d'information |
| | Système de rémunération (récompenses) basé sur les compétences | Formation intensive | L'accès et le partage d'information | Incitatifs |
| | Enrichissement de la tâche | Rémunération | L'aplatissement des structures organisationnelles | Pratiques participatives |
| | | | Formation | |

1.5. Les antécédents contextuels de l'habilitation psychologique

1.5.1 L'habilitation managériale (HM)

Compte tenu du lien étroit entre les notions d'HM et d'HP, les études empiriques ont largement établi que les deux concepts sont reliés. En effet, plusieurs études ont démontré le lien positif entre l'HM et l'HP (Boudrias *et al.*, 2009; Liao *et al.*, 2009; Maynard *et al.*, 2012; Patterson *et al.*, 2004; Spreitzer, 1996; Staw et Epstein, 2000), et plus précisément, la récente méta-analyse de Seibert et collaborateurs (2011) a démontré empiriquement le lien entre l'HM et l'HP avec une corrélation positive ($r = .48$), ce qui indique une forte association entre les deux concepts.

Les pratiques d'HM facilitent une HP élevée, car elles augmentent l'accès aux opportunités, à l'information, au soutien et aux ressources (Spreitzer, 2008, p. 56) et parce qu'elles ont un impact sur les quatre dimensions de l'HP (Kraimer *et al.*, 1999; Liao *et al.*, 2009; Patterson *et al.*, 2004; Seibert *et al.*, 2011; Spreitzer, 1996).

Increased information and control means that employees will see their work as personally meaningful because they understand how their work role fits into the larger goals and strategies of the organization. More information should also allow employees to better determine for themselves what actions to take, thus increasing feelings of self-determination (Seibert *et al.*, 2011, p. 983).

L'accès à l'information et la prise de contrôle signifient que les employés verront leur travail comme étant significatif puisqu'ils comprendront le lien entre leur rôle au travail et les stratégies et objectifs de l'entreprise. De plus, cela permet aux employés de mieux déterminer quelles actions ils doivent prendre, ce qui a également un impact positif sur l'autodétermination, soit une des composantes de l'HP. Le savoir, les

compétences et les habiletés qui résultent de ces pratiques seront également reflétées dans les sentiments de compétence des employés. Finalement, les conséquences de ces pratiques signifient que les employés seront plus susceptibles de croire qu'ils ont un impact dans leur travail et dans leur organisation.

Pour toutes ces raisons, les études antérieures ont validé empiriquement que les pratiques d'HM sont un antécédent de l'HP (Seibert *et al.*, 2011). Toutefois, il est à noter que les pratiques d'HM n'expliquent qu'en partie la formation d'HP. D'autres éléments ou antécédents sont également importants pour développer une HP élevée.

1.5.2 Les autres antécédents contextuels de l'habilitation psychologique

En plus des pratiques d'HM, on organise les autres antécédents de l'HP en quatre catégories, soit (1) le soutien social (p.ex. climat, culture et niveaux de décentralisation), (2) le rôle du *leadership* (p.ex. transformationnel, *leader-member exchange* (LMX)), (3) les caractéristiques du travail (p.ex. la rétroaction, le sens lié à la tâche, la variété des habiletés et la complexité de la tâche) et (4) les caractéristiques individuelles (p.ex. les traits de personnalité) (Maynard *et al.*, 2012; Seibert *et al.*, 2011; Spreitzer, 2008).

1.5.2.1 Le soutien social

Le soutien social peut provenir de l'organisation (i.e. soutien organisationnel), de son supérieur et des collègues (Spreitzer, 1996, p. 488). Selon Spreitzer (1996, p.488): « *Sociopolitical support is defined as endorsement or approval from or legitimacy granted by organizational constituencies and is typically gained from membership in organizational networks* ». En d'autres termes, le soutien social se réfère aux éléments du contexte de travail qui offrent aux travailleurs différentes ressources telles que matérielles, sociales et psychologiques. Selon les auteurs de la théorie du soutien social, le soutien social est une ressource qui influence les perceptions et réactions émotives des gens (Hobfoll, 1989; Taylor et Friedman, 2007; Thoits, 1985).

Seibert et collaborateurs (2011) ont recensé plus de 49 études qui soutiennent l'association positive entre le soutien organisationnel et l'HP ($r = 0.48$). Plus précisément, plusieurs recherches ont validé les impacts positifs du soutien organisationnel sur les perceptions et réactions émotionnelles des employés (Chiaburu et Harrison, 2008; Colquitt *et al.*, 2001). Ainsi, le soutien social des collègues et de l'organisation favorise le sentiment d'importance de l'employé, donc a un impact positif sur le sens attribué à leur travail. De plus, le soutien social a un effet positif sur le sentiment d'autodétermination, car l'employé estime qu'il est à l'origine de l'initiation ou de la régulation de ses comportements dans l'atteinte de ses objectifs et stratégies de travail. Finalement, le soutien social a également un effet positif sur le sentiment de compétence et d'impact, car l'employé a plus de ressources, de pouvoir et d'influence pour accomplir ses tâches et buts organisationnels (Seibert *et al.*, 2011).

1.5.2.2 Le *leadership* positif

Barrow (1977) définit le *leadership* comme suit: « *Leadership is a [...] behavioral process of influencing individuals or groups toward set goals, and leadership effectiveness will be defined by how well these goals are achieved* » (Barrow, 1977, p. 232). En traduction libre, nous avons défini le *leadership* comme étant un processus comportemental qui influence les individus ou les groupes ayant un ensemble d'objectifs à atteindre. Comme exemples de *leadership* positif, la littérature sur l'HP s'est penchée sur le *leadership* transformationnel et *leader-member exchange* (LMX).

Le *leadership* transformationnel se définit comme suit :

Superior leadership performance – transformational leadership – occurs when leaders broaden and elevate the interests of their employees, when they generate awareness and acceptance of the purposes and mission of the group, and when they stir their employees to look beyond their own self-interest for the good of the group (Bass, 1990, p. 21).

En d'autres termes, le *leader* encourage ses subordonnés, par une vision commune, à regarder au-delà de leur propre intérêt pour le bien-être du groupe et pour l'atteinte des objectifs communs. Les *leaders* transformationnels vont atteindre ce résultat par une ou plusieurs façons : « *They can be charismatic to their followers and thus inspire them; they may meet the emotional needs of each employee; and/or they may intellectually stimulate employees* » (Bass, 1990, p. 21). En traduction libre, ces derniers peuvent être charismatiques envers leurs subordonnés et ainsi les inspirer ; ils peuvent rencontrer les besoins émotionnels de chaque employé ; et/ou ils peuvent les stimuler intellectuellement.

L'échange entre le *leader* et le subordonné (ou communément appelé *leader-member*

exchange (LMX)) se caractérise par la qualité de la relation bidirectionnelle entre le supérieur et son employé et des bénéfices qu'elle engendre pour les deux parties (Dansereau Jr *et al.*, 1975; Graen et Uhl-Bien, 1991). La prémisse derrière la théorie du LMX est que les leaders ont des échanges différents avec leurs employés (Dansereau Jr *et al.*, 1975). Ceci signifie que le leader peut avoir des échanges de haute qualité avec certains employés (p.ex. échange de ressources, aspect social), tandis qu'il a des échanges de moins bonne qualité avec d'autres (p.ex. des échanges purement économiques et basés uniquement sur le contrat) (Blau, 1964). Selon la littérature, la confiance joue également un rôle important dans la dyade supérieur-subordonné (Butler Jr et Reese, 1991; Liden et Graen, 1980).

Selon Maynard et collaborateurs (2012), plusieurs études (51) ont démontré empiriquement une forte association positive entre le *leadership* positif et l'HP ($r = .53$) (Kark *et al.*, 2003; Koberg *et al.*, 1999; Liden *et al.*, 1997; Liden *et al.*, 2000). Plus précisément, il a été démontré que le *leadership* transformationnel a un effet positif sur l'HP (Avolio *et al.*, 2004; Martin et Bush, 2006). Le leader transformationnel stimule l'HP par la vision commune que le leader apporte aux subordonnés (Maynard *et al.*, 2012). De plus, plusieurs auteurs ont validé le lien positif entre la variable LMX et l'HP (Gomez et Rosen, 2001; Liden *et al.*, 2000), et plus précisément, son effet sur les dimensions d'impact et d'autonomie de l'HP (Liden *et al.*, 2000).

1.5.2.3 Les caractéristiques du travail

Le modèle de *work design* de Hackman et Oldham (1976) illustre les conditions selon lesquelles les individus sont motivés intrinsèquement à être performants dans leur travail. Les variables de leur modèle se basent sur les caractéristiques suivantes : la clarté du rôle, la variété de la tâche, la rétroaction liée à la tâche, l'interdépendance

de la tâche et le travail d'équipe.

Seibert et collaborateurs (2011) ont vérifié la relation positive entre les caractéristiques du travail et l'HP, et ont validé qu'il s'agit d'un des antécédents contextuels les plus significatifs de l'HP ($r = .58$). L'étude de Liden et collaborateurs (2000) a démontré que les caractéristiques du travail (i.e. l'identité de la tâche, le sens attribuée à la tâche, la variété de la tâche et la rétroaction liée à la tâche) ont un effet positif sur les quatre dimensions de l'habilitation psychologique. À l'inverse, certains auteurs ont démontré que seulement certaines caractéristiques du travail avaient un impact positif sur certaines variables de l'HP. En effet, quelques auteurs ont découvert que le niveau de sens au travail est lié positivement à la dimension de sens de l'HP et que l'autonomie au travail est liée positivement à la dimension de l'autonomie de l'HP (Fried et Ferris, 1987; Humphrey *et al.*, 2007; Kraimer *et al.*, 1999). De plus, Spreitzer (1996) a démontré que l'ambiguïté de rôle avait un effet négatif sur l'HP et Kraimer et collaborateurs (1999) ont découvert que la rétroaction est liée aux dimensions de compétence et d'impact de l'HP. Ces résultats indiquent que le construit et les caractéristiques du travail prises individuellement ont un effet positif sur l'HP. Cependant, les caractéristiques du travail n'auraient pas un effet identique sur chaque dimension de l'HP, ni même sur l'HP dans sa globalité. Toutefois, la littérature n'indique pas clairement comment lesdites caractéristiques interagissent pour affecter l'HP.

1.5.2.4 Les caractéristiques individuelles

Les études de Thomas et Velthouse (1990) et Spreitzer (1995) ont démontré que les différences individuelles influencent les perceptions de l'HP. Parmi toutes les caractéristiques individuelles, c'est le rôle de la personnalité qui a été le plus étudié.

Thomas et Velthouse (1990) et Spreitzer (1995) ont démontré qu'un trait de personnalité, l'estime de soi, a un impact positif sur l'habilitation psychologique (HP). Une quinzaine d'années plus tard, Seibert et collaborateurs (2011) ont démontré un lien entre les traits de l'évaluation de soi positifs, dans leur ensemble, et l'HP ($r = .48$, $N = 5,273$). Parmi les traits de l'évaluation de soi positifs de la méta-analyse de Seibert et collaborateurs (2011), on retrouve les variables du CSE, la motivation à diriger (*motivation to lead*), le besoin de pouvoir et de réalisation (*need for power and need for achievement*) et la conscience de soi (*self-consciousness*). D'après ces résultats, nous croyons que les variables du CSE sont susceptibles d'agir positivement sur l'HP.

Récemment proposée par Judge (1997), la notion de *core self-evaluations* (CSE) ou « *positive self-concept* » (l'évaluation de soi positive) est un trait de personnalité stable qui permet une évaluation de soi et reflète les capacités (p.ex. le contrôle de soi) et compétences d'une personne (p.ex. la gestion de soi, réussir et persévérer) (Judge, Timothy et Hurst, 2008; Piccolo *et al.*, 2005). D'après ces auteurs, le noyau de l'évaluation de soi :

Représente les évaluations fondamentales que les personnes font à propos de leurs qualités, de leurs compétences et de leur potentiel ; ces évaluations varient sur un continuum, allant d'une évaluation de soi positive à une évaluation de soi négative (Baudin, 2009, p. 138).

Le construit se définit par quatre traits : l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnelle généralisée, le locus de contrôle et la stabilité émotionnelle.

1.6 Les conséquences de l'habilitation psychologique

« Le fait d'éprouver un degré élevé d'HP est susceptible d'augmenter la probabilité d'observer des conséquences positives pour l'individu et l'organisation [...], et de

réduire l'occurrence des conséquences négatives » (Courcy *et al.*, 2010, p. 151).

Ainsi, selon Courcy et collaborateurs (2010, p. 151) :

Plus les individus ressentent un niveau élevé d'habilitation dans leur travail, plus ils sont enclins à s'impliquer de façon active dans leur travail (i.e. collaborer avec ses collègues afin d'assurer un fonctionnement efficace de son unité de travail, participer au maintien et à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation, etc.).

Il a également été observé que le fait d'éprouver un degré élevé d'HP favorise l'engagement envers l'organisation (Kraimer *et al.*, 1999; Liden *et al.*, 2000).

Il a été démontré empiriquement que l'HP a une influence positive sur les individus et sur l'organisation du travail (Liden *et al.*, 2000). Dans la plus récente méta-analyse sur le sujet, on a regroupé en deux catégories les conséquences de l'HP : celles liées à l'attitude au travail et celles liées à la performance au travail (Maynard *et al.*, 2012). Du point de vue des conséquences liées à l'attitude au travail, des articles sur le sujet ont validé le lien positif entre l'HP et la satisfaction et le bien-être au travail, l'engagement organisationnel et la diminution du taux de roulement. D'un autre point de vue, des articles sur les conséquences liées à la performance ont validé le lien positif entre l'HP et la performance liée à la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'innovation (Gerald et Terziovski, 2003; Hempel *et al.*, 2009; Maynard *et al.*, 2012; Seibert *et al.*, 2011).

1.6.1 Les attitudes au travail

1.6.1.1 Satisfaction et bien-être au travail

Dans l'étude de Spector (1997), on décrit la satisfaction au travail par l'appréciation que les employés ont envers leur emploi et envers les différents aspects qui sont liés à celui-ci : est-ce qu'ils aiment (satisfaction) ou pas (insatisfaction). Dans le passé, on définissait la satisfaction au travail par une perspective d'accomplissement des besoins, c'est-à-dire lorsque les besoins physiques et psychologiques liés au travail étaient comblés (ou satisfaits) (Porter, 1962 ; Wolf, 1970).

However, this approach has been de-emphasized because today most researchers tend to focus attention on cognitive processes rather than on underlying needs. The attitudinal perspective has become the predominant one in the study of job satisfaction (Spector, 1997, p. 2).

En traduction libre, l'auteur évoque que la perspective d'accomplissement des besoins n'est plus actuelle, car la plupart des auteurs étudient les processus cognitifs plutôt que les besoins sous-jacents. L'approche attitudinale est la plus étudiée dans la théorie de la satisfaction et bien-être au travail.

Seibert et collaborateurs (2011) ont validé le lien entre l'HP et la satisfaction au travail ($r = .64$) sur plus de 53 études (Maynard *et al.*, 2012). Cette forte association positive entre l'HP et la satisfaction au travail permet de confirmer que l'HP a un impact positif sur la satisfaction au travail. Plus précisément, les dimensions de l'HP, soit le sens et l'autodétermination favorisent la satisfaction des besoins importants pour la croissance de l'autonomie, la compétence et la gestion de soi (i.e. l'autocontrôle) au travail. De plus, les sentiments de compétences et d'impact

permettent également de combler les besoins au travail. Compte tenu de ce qui précède, les travailleurs qui ont un niveau élevé d'HP sont plus susceptibles de combler leurs besoins de manière intrinsèque, ce qui a un impact positif sur la satisfaction au travail.

1.6.1.2 L'engagement organisationnel

La plupart des travaux sur l'engagement organisationnel utilisent la définition d'Allen et Meyer (1990, p. 14) pour décrire ce concept: « ... *organizational commitment is a psychological state that binds the individual to the organization (i.e., makes turnover less likely)*. » Ainsi, l'engagement organisationnel se réfère à l'attachement, la fidélité et l'identification d'un individu à son organisation (Meyer et Allen, 1984; Meyer et Herscovitch, 2001). Selon la littérature, il y a trois types d'engagement, soit : affectif (*affective*), de continuité (*continuance*) et normatif ou calculé (*normative*).

Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974, p. 604) ont défini l'engagement organisationnel affectif par l'identification et l'implication d'un individu envers son organisation. Quant à l'engagement de continuité, il a été défini comme étant le coût perçu par l'individu s'il quittait l'organisation (Meyer et Herscovitch, 2001, p. 21). Enfin, l'engagement normatif (ou calculé) est la perception d'obligation de rester dans l'organisation (Meyer et Herscovitch, 2001, p. 21).

Les études antérieures sur le sujet ont démontré des liens forts et positifs entre l'HP et l'engagement organisationnel de manière générale, ainsi qu'entre l'HP et l'engagement affectif (Kraimer *et al.*, 1999; Liden *et al.*, 2000; Meyer et Herscovitch, 2001; Meyer *et al.*, 2004; Seibert *et al.*, 2011).

Seibert et collaborateurs (2011) ont démontré un lien positif entre l'engagement organisationnel et l'HP à travers 31 études (Maynard *et al.*, 2012). L'association positive ($r = .63$) obtenue entre l'HP et l'engagement organisationnel nous permet de confirmer que l'HP a un effet positif sur l'engagement organisationnel (Avolio *et al.*, 2004; Kraimer *et al.*, 1999).

Certains auteurs se sont intéressés à étudier le lien entre les dimensions de l'HP et l'engagement organisationnel. D'une part, l'étude de Kraimer et collaborateurs (1999) soutient le lien entre la dimension de l'impact et de l'engagement organisationnel. De plus, cette étude a démontré que la dimension de l'impact est la variable médiatrice entre la dimension d'autodétermination et l'engagement organisationnel. D'autre part, selon l'étude de Meyer et collaborateurs (2004), il a été démontré que c'est la dimension de sens de l'HP qui est la plus liée à l'engagement affectif, car elle évalue l'adéquation (i.e. le *fit*) entre les demandes liées au rôle du travail et les besoins et valeurs de l'individu (Avolio *et al.*, 2004; Kristof-Brown *et al.*, 2005; Spreitzer, 1995b). De surcroît, le lien entre l'HP et l'engagement organisationnel a été démontré par les sentiments d'autodétermination, de compétence et d'impact qui sont susceptibles d'influencer l'engagement organisationnel de l'individu, car ils influencent l'expression de leurs valeurs et intérêts dans leur travail (Maynard *et al.*, 2012).

1.6.1.3 Le taux de roulement

Le taux de roulement, souvent appréhendé à travers l'intention de quitter (traduction de *turn-over* en anglais), reflète le départ de l'organisation. Il est un indicateur important pour les ressources humaines qui décrit le rythme de renouvellement du personnel.

Seibert et collaborateurs (2011) ont recensé plus de 17 études et ont trouvé un lien négatif entre l'HP et le taux de roulement ($r = -.36$) (Avey *et al.*, 2008; Harris *et al.*, 2009; Koberg *et al.*, 1999; Sparrowe, 1994). Les individus qui sont susceptibles de percevoir leur environnement de travail comme étant une valeur ajoutée seront plus enclins à rester fidèles à leur entreprise (phénomène de réciprocité), limitant la recherche alternative d'opportunités de travail et diminuant ainsi la probabilité de taux de roulement (Blau, 1964). Lorsque l'environnement de travail est associé à l'HP, le taux de roulement est donc réduit (Griffeth *et al.*, 2000). C'est donc pourquoi la littérature sur l'HP a trouvé un lien négatif entre l'HP et, d'une part l'intention de départ, d'autre part le taux de roulement (Seibert *et al.*, 2011).

1.6.2 Les comportements de performance individuelle

Tel que décrit dans l'article de Spreitzer (1995, p. 1448) :

Managerial effectiveness is generally defined as the degree to which a manager fulfills or exceeds work role expectations. Because, by definition, empowered managers see themselves as competent and able to influence their jobs and work environments in meaningful ways, they are likely to proactively execute their job responsibilities by, for instance, anticipating problems and acting independently, and hence are likely to be seen as effective.

En d'autres termes, les superviseurs qui ont niveau élevé d'HP se sentent compétents et capables d'influencer leur travail et l'environnement de celui-ci, en plus d'être susceptibles d'anticiper les problèmes et d'adopter des comportements innovateurs. Ainsi, les dimensions de compétence et d'impact sont celles qui sont le plus liées à la performance. De plus, d'autres articles démontrent que l'HP a un impact positif sur les comportements au travail, tels que les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'innovation

(Boudrias *et al.*, 2009; Geralis et Terziovski, 2003; Hempel *et al.*, 2009; Kanter, 1977; Maynard *et al.*, 2012; Seibert *et al.*, 2011; Staw et Epstein, 2000).

1.6.2.1 Les comportements de performance dans la tâche

Borman et Motowidlo (1997) ont défini les comportements de performance dans la tâche (*in-role job performance*) comme suit : « [...] *refers to activities that are related to employees' formal role requirements* ». En d'autres termes, les comportements de performance dans la tâche correspondent aux comportements liés aux tâches habituelles du travail de l'individu.

Spreitzer a été la première à démontrer les effets de l'HP sur la performance dans la tâche. En particulier, dans son étude en 1995, elle a démontré empiriquement le lien entre l'HP et l'efficacité managériale (*managerial effectiveness*), et plus tard, Spreitzer et collaborateurs (1997) ont démontré l'association positive avec l'efficacité au travail de l'individu. La récente méta-analyse de Seibert et collaborateurs (2011) a recensé plus de 34 études et ont soutenu un lien positif entre l'HP et la performance dans la tâche ($r = .36$).

Expliquées par la théorie des caractéristiques du travail (Hackman et Oldham, 1980), les composantes de sens et d'autodétermination de l'HP ont été testées empiriquement sur la performance dans la tâche (Fried et Ferris, 1987; Humphrey *et al.*, 2007). Toutefois, les études antérieures démontrent que ce sont les dimensions d'impact et de compétence de l'HP qui ont la plus forte association avec la performance dans la tâche (Bandura et Locke, 2003; Sadri et Robertson, 1993; Stajkovic et Luthans, 1998; Vancouver et Kendall, 2006). Les raisons avancées pour expliquer les effets d'HP sur les performances dans la tâche sont que les personnes

ayant une forte HP sont capables d'anticiper les problèmes et agir indépendamment du risque ou de l'incertitude, d'influencer les procédures et objectifs opérationnels, afin de produire un travail de haute qualité et démontrer de la persévérance face aux obstacles des objectifs organisationnels (Seibert *et al.*, 2011). En somme, les employés qui ont un sentiment élevé d'HP sont plus susceptibles de réussir efficacement une tâche au travail (Kraimer *et al.*, 1999; Liden *et al.*, 2000; Seibert *et al.*, 2004).

1.6.2.2 Les comportements de performance extra-rôle : les comportements de citoyenneté organisationnelle

Le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle (*organizational citizenship behavior*) a vu le jour dans les années 1980 (Bateman et Organ, 1983) et a été associé aux comportements de performance individuelle de type extra-rôle (*extra-role behavior*) (Katz, 1964). Tel que décrit par Smith et collaborateurs (1983) et Organ (1988), les comportements qui dépassent la description de tâches des employés et qui ont des répercussions positives sont appelés des comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO). En d'autres termes, ce sont les employés qui surpassent leur rôle et tâches attribués au travail par des actions volontaires comme aider son collègue (Organ, 1990).

Seibert et collaborateurs (2011) ont démontré empiriquement le lien positif entre l'HP et les CCO. Plus de 17 études ont été recensées dans leur méta-analyse avec un lien positif et significatif ($r = .38$).

Maynard et collaborateurs (2012) s'appuient sur les travaux de Spreitzer (2008) pour avancer qu'un employé qui a un niveau élevé d'HP est susceptible de travailler de

manière proactive, et donc d'aller au-delà des tâches prescrites. Un travail qui a du sens pour un individu est susceptible d'engendrer des CCO, car cela favorise un sentiment d'identification et d'implication dans l'organisation. Les dimensions d'impact et de compétence de l'HP sont davantage associés aux CCO que les deux autres dimensions, car l'employé estime être capable d'engendrer des conséquences positives dans son travail (Bandura, 1977). Dans l'étude de Wat et Shaffer (2005), les quatre dimensions de l'HP sont liées aux différents éléments des CCO comme suit :

- a) la dimension de sens est fortement liée à la courtoisie ;
- b) la dimension de compétence est liée à la conscience et l'esprit sportif ;
- c) la dimension d'autodétermination est liée à l'altruisme ; et
- d) la dimension d'impact est liée à la conscience (Wat et Shaffer, 2005).

1.6.2.3 L'innovation

Un des objectifs fondamentaux de l'HP est de favoriser le changement positif chez les employés dans leurs rôles au travail (Block et Jackson, 1988; Randolph, 1995). En lien avec la motivation intrinsèque, les variables de sens, d'autodétermination, de compétence et d'impact sont susceptibles d'encourager les employés à émettre leurs idées et suggestions au changement, ce qui favorise l'innovation au travail (Amabile, 1988). Ainsi, les écrits antérieurs ont validé l'impact positif sur l'HP par la manière proactive d'agir dans l'exécution de ses tâches et d'innover dans son milieu de travail (Spreitzer, 1995b).

1.7 Conclusion

Dans le chapitre 1, nous avons dressé un portrait général des origines de l'habilitation psychologique, de ses antécédents et de ses conséquences. Ce chapitre nous a donc permis de cerner le cadre conceptuel de la recherche afin de bien préciser nos hypothèses de recherche dans le chapitre suivant. Les résultats de la revue de littérature confirment la pertinence de la théorie de l'HP sur la performance au travail, ainsi que le rôle de la personnalité (p.ex. le CSE) qui a un impact sur l'HP des employés.

CHAPITRE II

MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

L'objet de notre recherche est d'étudier le rôle médiateur de l'habilitation psychologique dans la relation entre un des antécédents possibles du l'HP, la notion du noyau d'évaluation de soi (CSE), et l'une de ses conséquences : l'orientation client. Plus précisément, l'orientation client est mesurée par les perceptions des superviseurs. Le chapitre II vise à expliquer les hypothèses de recherches, incluant l'hypothèse de médiation que nous avons stipulée.

2.1 Le noyau de l'évaluation de soi (CSE)

Le premier article qui fait référence au construit du noyau de l'évaluation de soi (*core evaluation*) a vu le jour il y a plus de vingt ans (Packer, 1985). Dans cet article, la psychologue Edith Packer a défini la notion comme suit :

[...] it is a cluster of subconscious thoughts or conclusions [...] Core evaluations are basic conclusions, bottom-line evaluations, that we all hold subconsciously. These evaluations pertain to three fundamental areas of everyone's life: self, reality, and other people (Packer, 1985, p. 4).

En d'autres termes, le CSE est un ensemble de pensées, de conclusions ou d'évaluations de soi que l'on fait inconsciemment.

Avec Judge et collaborateurs (1997), la notion de *core evaluation* est devenue *core self-evaluations* (CSE) ou *positive self-concept* (concept de soi positif). Depuis son apparition en 1997, le concept de *core self-evaluation* a été cité plus de 200 fois dans

la littérature (Chang *et al.*, 2012). Selon Judge et collaborateurs (1997), le CSE est un trait de personnalité stable qui permet une évaluation de soi et reflète les capacités (p.ex. le contrôle de soi) et les compétences d'une personne (p.ex. la gestion de soi, réussir et persévérer). Cette évaluation de soi varie sur un continuum, allant d'une évaluation de soi positive à une évaluation de soi négative. Les individus qui ont une évaluation positive d'eux-mêmes sont plus confiants en leurs capacités et compétences. En revanche, ceux qui ont une évaluation plus négative d'eux-mêmes ont moins confiance en leurs capacités et compétences.

2.1.1 Les dimensions du CSE

La revue de littérature menée par Judge et collaborateurs (1997) sur la base des critères du CSE consiste à l'identification de quatre traits ou dimensions formant le CSE: l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnelle généralisée, le locus de contrôle et la stabilité émotionnelle.

- L'estime de soi (*self-esteem*) est une évaluation générale de son identité et de la valorisation de soi (Rosenberg, 1965). Coopersmith (1967) a défini le concept comme l'évaluation qu'un individu fait de lui-même et indique le degré d'approbation (positif) ou de désapprobation (négatif) de soi. « Il s'agit de la façon dont l'individu s'aime, s'accepte et se respecte en tant que personne » (Baudin, 2009, p. 140). Cette image de soi peut varier selon un continuum allant d'une estime de soi positive à une estime de soi négative.
- Le sentiment d'efficacité personnelle généralisée (*generalized self-efficacy*) a été défini par Judge et collaborateurs (1997) comme l'évaluation qu'un individu fait de ses propres capacités à mobiliser ses ressources, sa motivation et les moyens d'action nécessaires pour exercer un contrôle sur les événements de sa vie. Il y a donc une distinction entre le sentiment d'efficacité personnelle défini par Bandura (1997) qui est spécifique à une tâche, et le sentiment d'efficacité personnelle généralisée qui est un concept étendu à un niveau global.

- Le locus de contrôle (*locus of control*) est considéré comme une manifestation du CSE, car il concerne le degré avec lequel l'individu croit qu'il contrôle les événements de sa vie (locus interne) ou que l'environnement ou le destin contrôlent les événements (locus externe) (Rotter, 1966). Bien que le locus de contrôle soit théoriquement lié à l'efficacité personnelle généralisée, les deux concepts diffèrent. « L'efficacité personnelle se rapporte à la confiance par rapport aux actions et comportements tandis que le locus est plus concerné par la confiance dans sa capacité à contrôler les résultats » (Baudin, 2009, p. 140).
- La stabilité émotionnelle (*emotional stability*), dont l'opposé est le névrosisme, est la capacité à être calme, confiant et d'humeur constante (Eysenck, 1990). Le névrosisme, son opposé, est une dimension intégrée dans tous les modèles de personnalité, y compris dans le modèle en cinq traits centraux de la personnalité, ou communément appelé les *Big Five*, empiriquement mis en évidence par (Goldberg, 1990). Le névrosisme est lié à une grande variété d'émotions et d'affects négatifs (Rolland, 1996). Les personnes ayant un niveau élevé de névrosisme éprouvent des émotions négatives (i.e. l'anxiété, la dépression, la colère, la honte, la gêne et la culpabilité) de manière plus fréquente et plus intense que les personnes ayant un niveau plus faible de névrosisme. « Elles ont une vision critique d'elles-mêmes et sont également très sensibles aux critiques formulées par l'autrui » (Baudin, 2009, p. 140). Ainsi, une évaluation de soi positive est caractérisée, entre autres, par un niveau de stabilité émotionnelle élevé ou un niveau de névrosisme faible.

Selon Judge et collaborateurs (1997), les quatre traits sont interdépendants et forment lorsqu'ils sont groupés ensemble le CSE. Pour développer le construit, ces auteurs ont sélectionné les traits dans la littérature qui correspondaient aux trois critères ci-dessous:

- L'évaluation de soi (ces traits doivent impliquer des évaluations de soi par opposition à des descriptions de soi ou des autres) ;
- Les traits fondamentaux (ces traits doivent être des traits fondamentaux qui s'opposent aux traits de surface ou aux traits de niveau intermédiaire) ;
- La généralité (ces traits doivent être des concepts larges et globaux par opposition aux traits étroits) (Baudin, 2009, p. 139).

Judge et collaborateurs (1997) ont donc sélectionné les quatre traits (l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnelle généralisée, la stabilité émotionnelle contre le névrosisme et le locus de contrôle) sur la base de ces trois critères de sélection.

Bien que d'autres traits puissent également être intégrés à ce concept de noyau d'évaluation de soi (l'optimisme dispositionnel et l'affectivité positive, par exemple), ces auteurs ont pris la décision de ne centrer leurs recherches que sur ces quatre traits qui leurs sont apparus comme les plus centraux [...] et reliés aux trois critères de sélections mentionnés ci-haut (Baudin, 2009).

Des recherches empiriques ont vérifié la relation entre les quatre traits et ont démontré qu'ils étaient fortement corrélés (Judge, Timothy et Bono, 2001; Judge, Timothy *et al.*, 2002).

2.1.2 Liens entre le noyau de l'évaluation de soi et l'habilitation psychologique

Certains auteurs ont démontré que l'estime de soi, une dimensions du CSE, avait un impact positif sur l'HP (Spreitzer, 1995b; Thomas et Velthouse, 1990). Ces auteurs décrivent que ce trait de personnalité aide les individus à percevoir leurs relations avec leur environnement de travail (Spreitzer, 1995b). En premier lieu, les individus qui ont une estime de soi élevée sont plus susceptibles de transmettre ce sentiment d'appréciation envers leur sentiment de compétence dans un contexte lié au travail (Spreitzer, 1995b). *A contrario* les individus qui ont une faible estime d'eux-mêmes ont moins l'impression qu'ils peuvent faire une différence ou avoir une influence dans leur travail ou dans l'organisation (Spreitzer, 1995b).

Toutefois, les études antérieures ne permettent pas de démontrer des relations significatives entre les autres dimensions du CSE et l'HP. Ceci dit, nous croyons que les quatre dimensions du CSE combinées auront un impact positif sur l'HP. Selon la littérature, il y a trois arguments théoriques qui peuvent expliquer le lien entre le CSE, un des traits de l'évaluation de soi positifs, et l'HP. Ces arguments peuvent soutenir notre hypothèse.

Premièrement, selon Judge et Hurst (2007), les individus avec un niveau élevé de CSE peuvent être plus enclins à rechercher des rôles stimulants ou de meilleures opportunités de travail où ils peuvent expérimenter un niveau élevé d'HP. Deuxièmement, Judge et collaborateurs (2002) ont démontré un lien positif entre les individus qui ont un niveau élevé de CSE et le bien-être. Ces émotions positives peuvent influencer le niveau d'HP d'un individu. Finalement, Judge et collaborateurs (2005) ont démontré que les individus ayant un niveau de CSE élevé sont plus susceptibles de choisir des objectifs qui sont en lien avec leurs idéaux, intérêts et valeurs, et donc qui sont associés avec la motivation intrinsèque (Sheldon et Elliot, 1999). Ces arguments ont été partiellement confirmés par des études antérieures pour une dimension du CSE, soit l'estime de soi.

À la lumière de ce qui précède, on peut donc supposer que les individus qui ont un niveau élevé de CSE seraient plus susceptibles d'avoir un sentiment élevé d'HP, car ils sont plus enclins à se fixer des objectifs qui sont en lien avec leurs intérêts, idéaux et valeurs. De plus, on peut s'attendre à ce qu'ils soient des gens positifs et d'humeur constante, confiants de leurs habiletés et compétences, d'être influents et en contrôle des événements dans leur milieu de travail. Pour toutes ces raisons, nous pensons que le CSE serait lié positivement à l'HP. D'ailleurs, la méta-analyse de Seibert et collaborateurs (2011) a confirmé empiriquement que les traits de l'évaluation de soi positifs, dans leur ensemble, sont des antécédents de l'HP ($r = .48$, $N = 5,273$).

Rappelons que les traits de l'évaluation de soi positifs, dans leur ensemble, comprennent le CSE, la motivation à diriger, le besoin de pouvoir, le besoin de réalisation, et la conscience de soi.

Ces résultats empiriques nous conduisent à émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 (H1). Le noyau de l'évaluation de soi (CSE) est positivement lié à l'habilitation psychologique (HP)

2.2 Le service à la clientèle

Le service à la clientèle « consiste à fournir un ensemble d'avantages aux clients (internes ou externes), généralement gratuitement et en supplément des produits offerts » (Rock et Ledoux, 2006, p. 3). Il est à noter que le service à la clientèle est un sous-ensemble de services en général et un indicateur de performance (Rock et Ledoux, 2006). En d'autres termes, le service à la clientèle est un ensemble de procédures, d'orientation vers le client et de conséquences.

Ainsi, le service client se centre sur les actions posées par l'organisation pour orienter la prestation de service de ses employés. En effet, le service client est :

Une approche qui consiste à orienter l'entreprise vers la satisfaction des besoins du client, notamment par la mise en place de procédures axées sur le service offert au client en matière de produits ou services (Rock et Ledoux, 2006, p. 5).

Les procédures mises en place par le service client se traduisent par des attitudes et comportements chez les salariés en situation de service clientèle, puis par des niveaux

de satisfaction des clients. Dans la littérature, il existe deux catégories distinctes de variables portant sur le service à la clientèle: le processus lui-même et les conséquences de ce processus (Grönroos, 1984). Le processus est ce que l'on nomme l'orientation client ou l'approche client, alors que les conséquences renvoient à la satisfaction (ou non) de la clientèle.

D'une part, l'orientation client est définie par une série d'attitudes et de comportements qui affectent la qualité de l'interaction entre le personnel d'une organisation et leurs clients (Hogan *et al.*, 1984a). Parmi les attitudes et comportements positifs des employés, on retrouve les qualités (p.ex. la gentillesse) et habiletés personnelles (p.ex. la compréhension et être capable de compléter le service) des employés. Ainsi, l'orientation client se centre sur les qualités requises dans le processus (attitudes et comportements).

D'autre part, les conséquences du processus sont les perceptions du client envers la qualité du service offert (Smith, 1989). Le service client de qualité (ou communément appelé la satisfaction de la clientèle) est largement basé sur les perceptions du client face à la qualité du service reçu (Lewis, 1993). La satisfaction de la clientèle est appréhendée à travers la satisfaction ou l'atteinte des besoins, des attentes ou des demandes des clients (Gerald et Terziovski, 2003).

2.2.1 Liens entre le noyau de l'évaluation de soi et l'orientation client

Afin d'émettre notre hypothèse entre le CSE et l'orientation client, nous ferons tout d'abord un bref retour sur le lien entre le CSE et les comportements de performance individuelle. Tel que mentionné dans le chapitre I, les comportements de performance individuelle dans la tâche (*in-role job performance*) correspondent aux

comportements de l'individu qui sont liés aux tâches habituelles de son travail. Parmi les recherches qui ont validé le lien entre le CSE et la performance dans la tâche, Judge et collaborateurs (2001) ont réalisé une analyse de 105 corrélations sur les relations entre les quatre traits du CSE et la performance dans la tâche. Les corrélations vont de $r = .20$ pour la stabilité émotionnelle, à $r = .38$ pour le sentiment d'efficacité personnelle généralisée. Pour les quatre traits, la corrélation moyenne était $r = .23$. De plus, la méta-analyse de Chang et collaborateurs (2012) a démontré que le CSE avait un impact positif sur les comportements de performance dans la tâche ($p = .19$).

Les comportements de performance extra-rôle (*extra-role job performance*) sont aussi appelés comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO). Il peut s'agir, par exemple (voir chapitre I), des comportements dits altruistes qui surpassent le rôle et tâches attribués au travail (p.ex. aider un collègue). Selon la dernière méta-analyse sur le sujet, le CSE a un impact positif sur les CCO ($p = .23$) (Chang *et al.*, 2012).

Employees with high CSE thus not only fulfill job duties by performing assigned responsibilities, but they also contribute to the psychosocial environment by helping co-workers, promoting the organization, and refraining from behaving in ways that harm the organization and its members (Chang *et al.*, 2012, p. 91).

En d'autres termes, les études empiriques passées présentent des résultats indiquant que les employés qui ont un niveau élevé de CSE sont plus enclins à réussir leurs tâches liées au travail, mais aussi à adopter des CCO.

L'orientation client reflète les comportements de performance dans la tâche (*in-role performance*) et extra-rôle (*extra-role performance*). Ainsi définie, on peut concevoir l'orientation client comme un exemple de comportements de performance dans le

cadre du service à la clientèle, et dans cette perspective, s'attendre à trouver des résultats similaires entre le CSE et l'orientation client. En effet, il a été suggéré que les personnes ayant un CSE élevé seraient susceptibles de réussir dans un environnement de service à la clientèle grâce aux émotions positives (Hogan *et al.*, 1984b).

Récemment, Salvaggio et collaborateurs (2007) ont démontré que le CSE est associé positivement à l'orientation client des gestionnaires ($r = .37$). Dans cette étude, l'orientation client est la variable médiatrice entre le CSE et le climat du service à la clientèle (*climate for customer service*). Les auteurs se sont basés sur les quatre dimensions du CSE pour décrire les gestionnaires qui ont un CSE positif comme ayant une bonne estime de soi et qui estiment qu'ils ont les habiletés nécessaires pour résoudre des problèmes (sentiment d'efficacité personnelle généralisé), prendre des initiatives et responsabilités pour leurs subordonnées (locus de contrôle interne) et de croire qu'ils sont en contrôle de leur performance et des événements liés au travail qui les affectent, tout en étant des personnes calmes et tempérées, émotionnellement stables, non anxieuses et susceptibles d'avoir des interactions interpersonnelles positives (stabilité émotionnelle). Les résultats démontrent que l'orientation client des gestionnaires est le médiateur entre le CSE et le climat du service à la clientèle. En d'autres termes, les gestionnaires qui ont un CSE positif sont plus susceptibles de favoriser un bon climat de service à la clientèle et ainsi offrir un service de qualité aux clients, grâce à une orientation client de qualité (Salvaggio *et al.*, 2007, p. 1743).

Puisqu'il a été démontré qu'il y a une association positive entre le CSE et les comportements de performance individuelle dans la tâche et dans les comportements de performance extra-rôle, nous émettons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 (H2). Le noyau de l'évaluation de soi (CSE) est positivement lié à l'orientation client

2.2.2 Liens entre l'habilitation psychologique et l'orientation client

Tel qu'exposé dans le chapitre I, de nombreuses études ont validé le lien entre l'HP et la performance dans la tâche et extra-rôle. En effet, Seibert et collaborateurs (2011) ont recensé plus de 34 études et ont soutenu un lien positif entre l'HP et la performance dans la tâche ($r = .36$) et les CCO ($r = .38$). Plus précisément, ce sont les dimensions de compétence et d'autonomie de l'HP qui ont démontré les relations les plus significatives avec la performance en générale (Fried et Ferris, 1987 ; Humphrey *et al.*, 2007). Ces liens ont été expliqués par la théorie des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1980).

Une étude a validé empiriquement le lien entre l'HP et l'orientation client, comme cas particulier de performance (Peccei et Rosenthal, 2001). Plus précisément, les dimensions de compétence et d'autonomie de l'HP ont également été démontrées comme étant les dimensions ayant le plus d'impact sur l'orientation client. Pour justifier ce lien, les auteurs ont soulevé trois mécanismes explicatifs. Tout d'abord, les employés qui comprennent et internalisent les principes du service à la clientèle de leur entreprise seraient plus enclins à avoir une orientation client de qualité. Ensuite, ces individus seraient poussés à croire qu'ils ont les habiletés et les compétences à faire le travail et à gérer avec les problèmes. Finalement, ces derniers pourraient percevoir qu'ils ont de l'autonomie dans les prises de décision et se sentent autonomes et compétents dans la manière d'utiliser leurs savoir-faire pour le bénéfice de leurs clients.

À la lumière de ce qui précède, nous proposons d'émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 (H3). L'habilitation psychologique est positivement liée à l'orientation client.

2.3 L'habilitation psychologique comme médiateur entre le noyau de l'évaluation de soi et l'orientation client

Judge et collaborateurs (1998a ; 1998b) ont expliqué théoriquement que le CSE a une influence sur la performance individuelle, principalement par ses effets sur la motivation. D'ailleurs, Erez et Judge (2001) ont démontré une association positive entre le CSE et la motivation, et que la motivation est la variable médiatrice entre le CSE et la performance liée à la tâche ($r = .35$).

D'après Judge et collaborateurs (1998 ; 2001), il y a plusieurs théories de la motivation qui peuvent expliquer les effets du CSE sur la performance professionnelle: la théorie de « l'auto-cohérence » de Korman (1970) (*self-consistency theory*) qui stipule que les individus sont motivés à se comporter d'une certaine manière en cohérence avec leur image de soi ; l'hypothèse du travailleur productif et heureux (*the happy productive worker*) qui stipule que, toutes choses étant égales par ailleurs, un travailleur heureux et satisfait réussira mieux que ceux qui sont malheureux et insatisfaits ; la théorie de l'impuissance apprise de Brockner et collaborateurs (1983) (*learned helplessness*), qui stipule que les individus restent optimistes même lorsqu'ils font face à des circonstances qui ne sont pas souhaitables ; et la théorie du contrôle de Carver et Scheier (1981) (*control theory*) qui stipule que les individus qui sont performants en deçà de leur attentes, doubleront leurs efforts pour atteindre le but souhaité ou diminueront leurs standards.

Selon Judge et collaborateurs (1998), la prémisse la plus populaire pour expliquer le rôle médiateur de la motivation dans la relation entre le CSE et la performance individuelle découle du processus d'évaluation de l'information selon Lazarus (1991). Selon cette théorie, lorsqu'une nouvelle information est acheminée à l'individu, celui-ci l'évalue soit positivement ou négativement. Par la suite, ce dernier détermine s'il est responsable (ou non) de cet événement et s'il est capable (ou non) d'y faire face. Finalement, les résultats de ces évaluations influenceront l'individu dans ses actions. Le CSE peut donc être lié à ce processus d'évaluation. Par exemple, les individus qui ont une évaluation de soi positive d'eux-mêmes sont plus motivés à réussir au travail, car ils estiment avoir les habiletés nécessaires. À l'inverse, lorsque les individus qui ont une évaluation de soi négatives d'eux-mêmes (p.ex. niveau élevé de neuroticisme, faible estime de soi, faible sentiment d'efficacité personnelle) font face à une situation difficile au travail, ces derniers évalueront probablement le problème d'un point de vue négatif et détermineront qu'ils sont incapables de résoudre le problème (Judge, Timothy *et al.*, 1998).

For example, when faced with a difficult situation at work, individuals with a poor self-concept (i.e., highly neurotic externals with low self-esteem and self-efficacy) may view the problem negatively, determine that the problem is beyond their control and therefore not manageable, and conclude that their efforts could not solve the problem. A low motivation would result (Judge, Timothy *et al.*, 1998, p. 173).

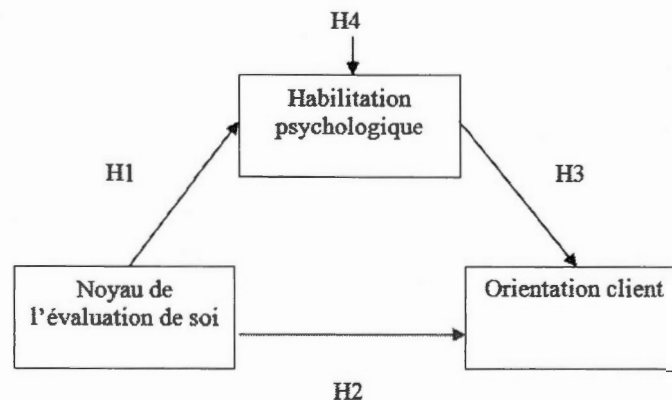
Dans le chapitre I, nous avons défini l'HP comme une forme de motivation intrinsèque. En effet, les études antérieures ont expliqué que l'HP est un état psychologique qui est lié à la motivation intrinsèque et implique que les gens se sentent compétents, autonomes, qu'ils estiment avoir de l'impact dans leur organisation et qu'ils ont un sens au travail (Spreitzer, 1995b). Ainsi, puisque le CSE agit sur les performances en orientant les motivations des gens, on peut penser que les effets du CSE sur l'orientation client seront médiatisés par l'HP.

Pour toutes ces raisons, nous émettons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4. Les effets du CSE sur l'orientation-client s'expliquent donc par l'activation de mécanismes motivationnels qui encouragent l'individu à accomplir ses tâches. On peut donc penser que l'HP, en tant que variable reflétant la motivation de l'individu devant sa tâche, est la variable médiatrice entre le CSE et les tâches.

Afin d'identifier les différentes relations que nous supposons entre les variables, un modèle de recherche est présenté ci-dessous (cf. Figure 2.1), illustrant les différentes hypothèses à tester que nous avons développé.

Figure 2.1 : Modèle de recherche



CHAPITRE III

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le chapitre précédent avait pour objectif d'élaborer nos hypothèses de recherche. Dans ce chapitre, nous allons présenter les différentes étapes que nous avons suivies afin de collecter les données pertinentes pour tester nos hypothèses de recherche. Nous exposerons tout d'abord la procédure, la collecte de données et l'échantillonnage, puis les outils et mesures utilisés. Finalement, nous vérifierons la validité et la fidélité des mesures.

3.1 Contexte d'étude : procédure et collecte de données

Notre étude a été effectuée au sein des caisses de groupes Desjardins du Québec (caisses d'économie), plus précisément auprès des conseillers financiers et de leurs superviseurs. Les conseillers financiers des caisses de groupes ont comme rôles principaux de conseiller les membres sur les meilleures stratégies pour faire fructifier leur capital accumulé, d'être à l'écoute des attentes et des besoins des membres et de répondre à leurs besoins de financement².

Fondé en 1900 par Alphonse et Dorimène Desjardins, le Mouvement Desjardins a plus de 212 G\$ en actif total et est le plus important groupe financier coopératif au Canada. Chez Desjardins, il y a 376 caisses au Québec et en Ontario, dont 32 caisses de groupes au Québec. Ces caisses de groupe servent près de 250,000 clients, appelés « membres », et cumulent plus de 13,3

² La description de poste des conseillers en finances personnelles a été tirée du site internet de Desjardins, section carrière/offres d'emploi.

milliards de dollars en volume d'affaires. On compte parmi les caisses de groupes, la caisse des policiers et policières, la caisse de l'Éducation et la caisse du réseau de la Santé.

Compte tenu de notre problématique de recherche et en raison de l'étendue des connaissances sur le sujet, nous avons opté pour un devis quantitatif, de nature confirmatoire et descriptive. Pour les recherches quantitatives, l'instrument de collecte de données le plus utilisé est le questionnaire. L'utilisation d'un questionnaire a donc été retenue afin de tester nos hypothèses de recherche.

Ce travail s'inscrit dans une collecte de données plus large, incluant trois temps de mesure. Pour la recherche qui nous concerne, l'utilisation de deux temps de mesure a été utilisée afin de réduire la taille et la durée du sondage, mais également afin d'éviter les biais de variance commune rencontrés lorsque l'on collecte les données auprès d'une seule source (Malhotra, 2000). Le volet 1 était destiné aux conseillers financiers des caisses de groupes, tandis que le volet 2 est un questionnaire qui a été envoyé aux superviseurs des conseillers financiers. Les questions du volet 1 visaient à mesurer l'HP et le CSE des conseillers financiers. Au volet 2, les questions portaient sur l'évaluation de l'orientation client des conseillers financiers par leurs supérieurs immédiats. La collecte de données s'est échelonnée de juin à novembre 2013 : un délai d'environ quatre mois a séparé les envois des volets 1 et 2.

Pour la collecte de données, une équipe d'assistants de recherche, dont je faisais partie, a procédé de deux façons. Pour le volet 1, l'équipe s'est déplacée dans les caisses de groupes et nous avons administré la version papier afin de présenter le projet aux conseillers financiers. Nous avons demandé l'accord des participants afin qu'ils puissent se faire évaluer par leurs superviseurs. Nous avons procédé via un

questionnaire électronique pour le volet 2. Tous les questionnaires étaient accompagnés d'un courriel de présentation du projet suivi du lien internet où les superviseurs pouvaient aller compléter le questionnaire.

La collecte de données a été réalisée auprès des 32 caisses de groupes. Sur les 32 caisses, 25 caisses ont voulu participer, ce qui donne un taux de retour d'environ 78%. Ces 25 caisses regroupaient 351 conseillers financiers. Au total, 213 d'entre eux ont rempli le questionnaire du volet 1, soit un taux de réponse de 60,68%. Lors du volet 2, les superviseurs ont évalué les performances de 206 conseillers. Par souci de confidentialité et pour des raisons d'éthique de la recherche, les gestionnaires qui ont participé à l'étude devaient évaluer tous les conseillers, même ceux qui n'avaient pas répondu au questionnaire du volet 1. Au total, pour les volets 1 et 2 combinés, nous avons obtenu 140 répondants, donc un taux de réponse final de 40% par rapport à l'échantillon d'origine de 351 conseillers.

Les données collectées étaient confidentielles, mais non anonymes. Nous devions avoir accès aux numéros d'identification des caisses et les noms complets d'employés, afin de cibler les conseillers financiers et leurs gestionnaires. Il est à noter qu'une demande d'approbation éthique a été déposée et a été approuvée au Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humaines (CIÉR) de l'UQAM, et qu'une formation en éthique a été complétée en ligne par moi-même, ainsi que toute l'équipe de recherche, afin de pouvoir effectuer notre étude.

3.2 Échantillonnage

Le tableau 3.0 illustre les caractéristiques sociodémographiques recueillies par des conseillers financiers formant l'échantillon final des volets 1 et 2. Compte tenu que

l'étude a été réalisée dans le secteur bancaire, et plus précisément auprès des conseillers financiers, nous avons opté pour des données sociodémographiques qui pourraient avoir une influence sur leur rendement ou performance. Ainsi, nous avons opté pour des variables telles que l'ancienneté, le salaire, l'augmentation de salaire, le bonus et l'âge.

Tableau 3.0
Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

| | Minimum | Maximum | Moyenne | Écart type |
|---------------------------------|---------|---------|---------|------------|
| Ancienneté (mois) | 6 | 408 | 157 | 113 |
| Salaire (\$) | 39 000 | 105 000 | 54 357 | 12838 |
| Augmentation de salaire (\$) | 0 | 20 000 | 3077 | 3845 |
| Bonus (\$) | 0 | 32 000 | 4880 | 5197 |
| Âge | 24 | 66 | 44 | 9 |
| N = 108 | | | | |

En somme, on constate que les conseillers financiers sont à l'emploi chez Desjardins environ depuis 13 ans (ou 157 mois). La moyenne d'âge chez les caisses de groupes est de 44 ans, le salaire moyen est d'environ 54357.00\$, la moyenne d'augmentation de salaire depuis les trois dernières années est de 3077.00\$ et la moyenne des montants des bonus au rendement reçus depuis trois ans est approximativement de 4880.00\$.

3.3 Échelles de mesure

Nous allons maintenant présenter les outils qui ont composé le questionnaire. Ces outils, développés et validés par d'autres chercheurs, ont été utilisés en partie ou

intégralement pour notre échantillon. Une des échelles utilisées, soit l'orientation client, a été adaptée pour le secteur financier, et plus précisément pour les conseillers financiers. Dans cette section, nous présenterons l'échelle de l'habilitation psychologique, l'échelle du noyau de l'évaluation de soi et l'échelle du service client. Des copies des deux questionnaires sont jointes dans l'Annexe A.

3.3.1 Échelle de l'habilitation psychologique de Spreitzer (1995)

L'échelle d'habilitation psychologique de Spreitzer est composée de 12 items et est répartie selon les quatre dimensions de l'HP. Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé cette mesure à l'aide d'une échelle de Likert en cinq points (1 = Pas du tout d'accord, 2 = Plutôt pas d'accord, 3 = Neutre, 4 = Plutôt d'accord et 5 = Tout à fait d'accord). Les items du questionnaire sont énoncés selon les quatre dimensions de l'HP des employés dans le tableau 3.1.

Tableau 3.1

Liste des items de l'habilitation psychologique regroupée par dimensions

| Autonomie |
|---|
| 14.1 J'ai suffisamment d'autonomie pour déterminer comment faire mon travail |
| 14.5 J'ai une marge d'indépendance et de liberté considérable sur la manière de faire mon travail |
| 14.8 Je peux décider par moi-même comment procéder pour faire mon travail |
| Compétence |
| 14.2 J'ai confiance en mes aptitudes à réaliser mon travail |
| 14.7 J'ai acquis les compétences nécessaires à mon travail |
| 14.10 Je suis sûr de mes capacités à mener à bien mes activités professionnelles |
| Sens |
| 14.6 Le travail que je fais est très important pour moi |
| 14.11 Le travail que je fais est significatif pour moi |
| 14.12 Mes activités professionnelles sont significatives à mes yeux |
| Impact |
| 14.4 Mon impact sur ce qui se passe dans ma caisse est important |
| 14.14 J'ai beaucoup de contrôle sur ce qui se passe dans ma caisse |
| 14.15 J'ai une influence significative sur ce qui se passe dans ma caisse |

En ce qui concerne les analyses factorielles confirmatoires du construit, trois études ont démontré qu'elles étaient satisfaisantes, dans la mesure où la structure factorielle

correspondait aux quatre dimensions de la théorie (un construit à quatre dimensions) (Boudrias, 2004; Kraimer *et al.*, 1999; Spreitzer, 1995b). De plus, les résultats antérieurs montrent que les quatre dimensions sont fortement corrélées entre elles (Kraimer *et al.*, 1999). Boudrias et collaborateurs (2010) ont fait la validation de l'échelle de mesure en langue française et ont démontré que la structure factorielle est conforme à la conceptualisation de Spreitzer (1995), y compris dans un environnement de travail québécois.

3.3.2 Échelle du noyau de l'évaluation de soi de Judge et collaborateurs (2003)

Nous avons utilisé l'échelle du noyau de l'évaluation de soi (*Core Self-Evaluation Scale*) développée par Judge et collaborateurs (2003), car elle permet une mesure directe des quatre dimensions du CSE. Constituée de douze (12) items, les répondants doivent évaluer leur degré d'accord avec les différentes énoncées sur une échelle de Likert en cinq points (1 = Pas du tout d'accord, 2 = Plutôt pas d'accord, 3 = Neutre, 4 = Plutôt d'accord et 5 = Tout à fait d'accord). Les items qui correspondent au CSE sont illustrés par dimensions dans le tableau 3.2.

Tableau 3.2

Liste des items de l'évaluation de soi regroupée par les quatre dimensions

| Estime de soi |
|---|
| 19.11 Je suis rempli de doutes sur mes compétences |
| 19.16 Quand j'entreprends quelque chose, je le réussis en général |
| 19.20 Dans l'ensemble, je suis satisfait de moi-même |
| Sentiment d'efficacité personnelle généralisée |
| 19.4 Je suis capable de régler la plupart de mes problèmes |
| 19.9 Je mène à bien des tâches avec succès |
| 19.15 Je crois que je suis capable d'obtenir les succès que je mérite dans la vie |
| Locus de contrôle interne |
| 19.3 Je détermine ce qui arrive dans ma vie |
| 19.6 Je n'ai pas le sentiment de contrôler mes réussites professionnelles |
| 19.14 Parfois, j'ai l'impression de ne pas maîtriser ce que je fais dans mon travail |
| Stabilité émotionnelle |
| 19.7 Parfois, je me sens déprimé |
| 19.17 Il arrive des moments où les choses me paraissent plutôt tristes et sans espoir |
| 19.25 Parfois, quand je suis en situation d'échec, j'ai le sentiment que je ne vauds rien |

En ce qui concerne la fidélité de mesure, Judge et collaborateurs (2003) ont démontré dans des résultats antérieurs que cette mesure est fidèle: le coefficient de Cronbach est égal à 0,84, et le score de fiabilité test-retest à trois mois est égal à 0,81. Judge et collaborateurs (2003) ont également démontré une validité convergente et

discriminante satisfaisante de l'échelle, puisque les quatre dimensions de l'échelle du CSE sont fortement corrélées entre elles.

3.3.3 Échelle de l'orientation client

Dans le cadre de cette recherche, nous avons adapté les sept items qui mesurent les comportements d'aide apportée aux collègues de Podsakoff et collaborateurs (1990). Cette échelle est une sous-dimension d'une échelle plus large de comportements de citoyenneté organisationnelle (*organizational citizenship behavior scale*) qui comporte vingt-quatre items. L'entraide est souvent considérée comme un facteur latent de second ordre par les chercheurs, ce qui englobe plusieurs composantes telles que l'altruisme (*altruism*), la courtoisie (*courtesy*), le réconfort (*cheerleading*), l'esprit d'équipe (*sportmanship*) et les vertus civiques (*civic virtue*). Le questionnaire de vingt-quatre items de Podsakoff et collaborateurs (1990) sur les comportements de citoyenneté organisationnelle présente de bonnes qualités psychométriques, avec un alpha de Cronbach de 0,77 pour l'ensemble du questionnaire.

Nous avons adapté les sept items de la dimension 'entraide' pour ne retenir que quatre items qui portent sur les éléments d'entraide qui sont les plus susceptibles de refléter la définition de l'orientation client (i.e. la volonté de bien vouloir servir un membre). Les répondants, qui étaient les gestionnaires des conseillers financiers, devaient évaluer leur degré d'accord avec les différents énoncés sur une échelle de Likert en sept points (1=Pratiquement jamais ; 2=Très rarement ; 3=Rarement ; 4=Parfois ; 5=Souvent ; 6=Très souvent et 7=Pratiquement tout le temps). Ces items sont énoncés dans le tableau 3.3.

Tableau 3.3
Liste des items de l'orientation client

| |
|--|
| 3.1. Demande de conseils pour mieux répondre aux demandes des membres |
| 3.2. Fournit un travail qui est de la meilleure qualité possible |
| 3.5. Cherche de nouvelles ressources pour mieux satisfaire ses membres |
| 3.7. Adapte les règles pour mieux servir ses membres |

3.4 Variables de contrôle

Dans le cadre de notre recherche, il nous semble intéressant de contrôler l'effet de certaines variables individuelles pour découvrir s'il existe un lien entre elles et les variables à l'étude. Nous nous sommes inspirées des méta-analyses de Seibert et collaborateurs (2011) et de Maynard et collaborateurs (2012) sur l'HP, pour choisir certaines de ces variables de contrôle. Nous avons retenu les variables sociodémographiques proposées par ces auteurs que nous trouvions les plus pertinentes en lien avec notre étude. Il s'agit des variables d'ancienneté (en mois), de salaire et d'âge. Nous n'avons pas retenu le sexe et le niveau d'éducation car ces variables ne sont pas significativement reliées à l'HP dans les études antérieures (Seibert *et al.*, 2011). Les variables de contrôle sont représentées dans le tableau 3.4.

Tableau 3.4
Liste des items sociodémographiques

| |
|--|
| 12.1 Depuis combien d'année(s) êtes-vous conseiller (ère) financier (peu importe l'institution financière) ? |
| 12.2 Salaire actuel (bonus inclus) (approximativement) |
| 12.3 Augmentations de salaire reçues depuis trois ans (approximativement) |
| 12.4 Montant des bonus au rendement reçus depuis trois ans (approximativement) |
| 12.5 Niveau d'éducation : |
| Inférieur au certificat d'études secondaires |
| Diplôme d'études secondaires et/ou diplôme d'une école de métiers |
| Certificat ou diplôme collégial |
| Diplôme universitaire (1er cycle) |
| Diplôme universitaire (2e cycle) |
| Diplôme universitaire (3e cycle) |

3.5 Test de validité et de la fiabilité des mesures

L'analyse factorielle en composantes principales et l'alpha de Cronbach sont les deux types d'analyses qui ont été utilisés pour tester la validité et la fiabilité des échelles de mesures retenues. L'analyse factorielle en composantes principales est utilisée pour vérifier si des items peuvent s'agglomérer, ou se regrouper, afin de ne former qu'une seule variable. Dans le cadre de cette recherche, nous avons pratiqué l'analyse factorielle en composantes principales pour les trois construits afin de vérifier que les données obtenues font bien référence aux concepts mesurés. Le tableau 3.5 synthétise les résultats obtenus pour l'ensemble des construits étudiés dans le cadre de ce mémoire. Pour apprécier le détail de chacune des analyses, dont la variance totale expliquée de chaque variable, se référer à l'Annexe B.

Tableau 3.5
Synthèse des analyses factorielles en composante principale

| Construits | HP | CSE | Orientation client |
|-------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| % de variance expliquée | 65,02% (3 facteurs) | 60,19% (2 facteurs) | 53,97% (1 facteur) |
| Alphas de Cronbach | 0,78 (12 items) | 0,89 (12 items) | 0,74 (3 items) |
| Item enlevé | 0 | 0 | 1 |

3.5.1 Test de validité et fiabilité de mesure du noyau de l'évaluation de soi (CSE)

Théoriquement, pour la validité de l'échelle du CSE, les résultats devraient indiquer quatre facteurs. Toutefois, les résultats de la rotation de la matrice des composantes du CSE (cf. tableau 3.6) démontrent qu'il y a deux composantes au lieu de quatre, qui ne permettent pas de regrouper les items dans l'une ou plusieurs des quatre dimensions du CSE. Ceci indique que les répondants ont répondu sensiblement de la même façon pour les quatre dimensions, soit le locus de contrôle interne, le sentiment d'efficacité personnelle, la stabilité émotionnelle et l'estime de soi. En ce qui concerne la fidélité de mesure, les douze items expliquent 60,2% de la variance commune et l'alpha de Cronbach est de 0,89. Pour plus de détails sur les résultats, le tableau 3.10 en Annexe B présente les scores de variance totale de l'échelle du CSE.

Tableau 3.6
Contributions factorielles des items de l'évaluation de soi

| Items (dimensions) | Composantes | |
|--|-------------|------|
| | 1 | 2 |
| 19.17 (Stabilité émotionnelle) (R) | ,854 | |
| 19.25 (Sentiment d'efficacité personnelle) | ,805 | |
| 19.4 (Sentiment d'efficacité personnelle) | ,777 | |
| 19.9 (Sentiment d'efficacité personnelle) | ,742 | |
| 19.16 (Estime de soi) | ,726 | |
| 19.3 (Locus de contrôle interne) | ,713 | |
| 19.7 (Stabilité émotionnelle) (R) | | ,761 |
| 19.15 (Sentiment d'efficacité personnelle) | | ,757 |
| 19.14 (Locus de contrôle interne) (R) | | ,750 |
| 19.20 (Estime de soi) | | ,731 |
| 19.11 (Estime de soi) | | ,535 |
| 19.6 (Locus de contrôle interne) (R) | | ,440 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser

(R) : Les items ont été recodés

3.5.2 Test de validité et fiabilité de mesure de l'habilitation psychologique (HP)

Théoriquement, pour la validité de l'échelle de l'HP, les résultats devraient indiquer quatre facteurs. Toutefois, nos données se regroupent autour de trois facteurs (cf. Tableau 3.7), soit l'autonomie (composante 1), le sens (composante 2) et la compétence (composante 3). La rotation de la matrice des composantes de l'HP nous indique que les répondants ne font pas de distinction entre les dimensions d'autonomie et d'impact, qui forment un seul facteur. De plus, le tableau 3.7 nous

démontre que l'item 14.4 (impact) se retrouve également dans la composante 2 (sens), ce qui indique que pour cette question, les conseillers financiers n'ont pas différencié la dimension d'impact et de sens. Le tableau 3.9 en Annexe B présente la variance totale expliquée de l'habilitation psychologique. En ce qui concerne la fidélité de mesure, les douze items expliquent 65,02% de la variance de l'HP et l'alpha de Cronbach de l'HP est de 0,78.

Tableau 3.7
Contributions factorielles des items de l'habilitation psychologique

| Items (dimensions) | Composantes | | |
|--------------------|-------------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 |
| 14.5 (Autonomie) | ,875 | | |
| 14.8 (Autonomie) | ,795 | | |
| 14.14 (Impact) | ,757 | | |
| 14.4 (Impact) | ,565 | | |
| 14.1 (Autonomie) | ,563 | | |
| 14.15 (Impact) | ,506 | | |
| 14.12 (Sens) | | ,851 | |
| 14.11 (Sens) | | ,831 | |
| 14.6 (Sens) | | ,749 | |
| 14.2 (Compétence) | | | 808 |
| 14.10 (Compétence) | | | .756 |
| 14.7 (Compétence) | | | ,669 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser

3.5.3 Test de validité et fiabilité des mesures de l'orientation client

Lors de l'analyse factorielle de l'orientation client, un item a été retiré, soit l'item 3.7, afin d'augmenter la validité de l'échelle. Nous avons obtenu un facteur pour les trois items. Le tableau 3.8 qui est présenté ci-dessous présente les contributions factorielles des trois items retenus pour mesurer l'orientation client. Les trois items expliquent 65,02% de la variance commune. En ce qui concerne la fidélité de mesure, l'alpha de Cronbach pour ces trois items est égal à 0,74. Pour plus de détails sur les résultats, le tableau 3.11 en Annexe B présente les scores de variance expliquée de l'orientation client.

Tableau 3.8.
Matrice des composantes de l'orientation client

| Items | Composante |
|-------|------------|
| | 1 |
| 3.1 | ,772 |
| 3.2 | ,802 |
| 3.5 | ,796 |
| 3.7 | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser

CHAPITRE IV

ANALYSE ET RÉSULTATS

Dans le chapitre précédent, nous avons testé la validité et fiabilité des échelles de mesures. Ce chapitre sera consacré aux analyses effectuées afin de vérifier les hypothèses qui sous-tendent notre modèle théorique, et aux résultats trouvés suite à ces analyses.

Dans un premier temps, nous présenterons les statistiques descriptives de l'échantillon afin d'avoir un aperçu sur le profil des répondants. Par la suite, nous exposerons les tests de nos hypothèses de recherche qui ont été effectués en incluant les variables de contrôle et les variables à l'étude.

4.1 Statistiques descriptives

Nous avons calculé le score moyen, l'écart-type et les scores de corrélations de tous les items avec le logiciel SPSS 22. Pour le calcul du score de corrélation, nous avons recodé les variables sociodémographiques avec la technique de centration-réduction. Les variables qui ont été recodées sont l'âge, l'ancienneté (mois), le salaire (\$), l'augmentation de salaire (\$) et le bonus (\$). Le principal avantage de cette méthode est de pouvoir comparer nos variables avec des moyennes et variances semblables (Cohen *et al.*, 2003). Ainsi, la distribution des moyennes de nos variables se retrouve autour de 0 et celle de l'écart-type se retrouve près de 1. Le tableau 4.1, illustré ci-après, présente les moyennes, les écarts-type, ainsi que la matrice des corrélations. La matrice des corrélations nous permet de constater s'il existe une relation significative entre nos variables.

Tableau 4.1
Corrélations entre les variables à l'étude ^a

| Variables | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------------------|-----------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1-Âge ^b | 44.22 | 8.67 | - | | | | | |
| 2-Ancienneté (mois) ^b | 156.71 | 112.61 | .38** | - | | | | |
| 3-Salaire (\$) ^b | 54.356.85 | 12.838.17 | .14 | .28** | - | | | |
| 4-CSE | 4.18 | .48 | -.16 | .01 | .17 | (.89) | | |
| 5-HP | 4.14 | .50 | -.01 | .25** | .27** | .50** | (.78) | |
| 6-OC | 5.69 | .95 | -.07 | .04 | .21* | .14 | .18* | (.74) |

Note. CSE = noyau de l'évaluation de soi ; HP = habilitation psychologique ; OC = orientation client.

** , p<0.01

* , p<0.05

^a Les coefficients de fiabilité sont indiqués sur la diagonale, entre parenthèses

^b Les moyennes et écart-types des variables de contrôles qui sont présentés dans ce tableau sont les données avant le recodage
N= 135

4.1.1 Statistiques descriptives des variables de contrôle

En ce qui concerne les variables de contrôle, les résultats des corrélations semblent nous indiquer qu'il y a des relations significatives entre l'HP et l'ancienneté ($r = .25$, $p < 0.01$), entre l'HP et le salaire ($r = .27$, $p < .01$), de même qu'entre l'orientation client et le salaire ($r = .21$, $p < 0.05$). À la lumière de ces résultats, nous conserverons l'ancienneté et le salaire comme variables de contrôle en vue de tester les hypothèses.

4.1.2 Statistiques descriptives des variables à l'étude.

Nous observons que le CSE et l'HP, ainsi que l'HP et le OC sont fortement corrélées, puisque les coefficients de corrélation entre les deux variables sont respectivement de $r = .50$, $p < .01$ et de $r = .18$, $p < .05$. Ce résultat permet de dire qu'il existe une relation positive et significative entre l'HP et le CSE, ce qui soutient notre hypothèse H1, de même qu'entre l'HP et l'OC, ce qui soutient notre hypothèse H3. En revanche, le lien entre l'OC et le CSE est non significatif ($r = .14$, NS), ce qui signifie que l'hypothèse H2 n'est pas validée. Nous continuons le test des hypothèses H1, H3 et H4 par le biais de la matrice de Preacher et Hayes (2008).

4.2 Test des hypothèses

À l'issu des statistiques descriptives, nous avons vérifié que nos hypothèses de recherche peuvent bien être testées. Pour ce faire, nous avons utilisé la matrice de Preacher et Hayes, qui est un cas particulier de l'analyse de régression linéaire. Celle-ci permet de vérifier la présence de liens entre les variables dépendantes et

indépendantes, en plus de tester l'hypothèse de médiation et de tester les effets de *bootstrap*. Selon IBM SPSS, le *bootstrapping* permet :

[...] de s'assurer efficacement que les modèles analytiques utilisés sont fiables et produiront des résultats précis. Il peut servir à vérifier la stabilité des modèles et procédures analytiques trouvables dans les produits de la famille SPSS Statistics (analyse descriptive, moyennes, tableaux croisés, corrélations, régression et autres) (IBM).

La matrice de Preacher et Hayes permet également l'utilisation du test de Sobel (1982) qui est une méthode statistique pour tester les médiations, car il détermine la présence des effets indirects, avec ou sans la variable médiatrice (Preacher et Hayes, 2008).

À titre de rappel, nous tentons de vérifier les hypothèses suivantes : le noyau de l'évaluation de soi (CSE) est positivement lié à l'habilitation psychologique (HP) (H1), le noyau de l'évaluation de soi (CSE) est positivement lié à l'orientation client (H2), l'habilitation psychologique (HP) est positivement liée à l'orientation client (H3), et finalement, nous voulons tester l'effet médiateur de l'HP sur la relation entre le CSE et l'orientation client (H4).

Afin de tester les hypothèses de recherche, nous avons procédé à l'analyse avec le modèle 4 et la technique de *bootstrap* de 1000. Nous avons introduit dans l'équation comme covariables (*covariates*) les variables de contrôle recodées qui ont une relation significative avec les variables à l'étude, soit l'ancienneté (mois) et le salaire (\$). Nous avons entré le CSE comme variable indépendante (X), le OC comme variable dépendante (Y) et l'HP comme variable médiatrice (M). Le test de Sobel (1982) a permis de calculer les statistiques supplémentaires pour vérifier si la médiation est complète ou pas. L'analyse avec le modèle 4 permet de tester les trois

régressions : l'une pour mesurer l'effet de la variable indépendante du CSE sur la variable médiatrice l'HP (bêta $X \rightarrow M$) et l'autre pour mesurer les effets directs et indirects de la variable médiatrice de l'HP sur la variable dépendante de l'orientation client (bêta $X \rightarrow Y$).

4.3 Analyse des résultats statistiques

Pour que les hypothèses soient validées, les variables du R-deux, du F et les coefficients non standardisés (B) doivent être significatifs. Les résultats obtenus et présentés au tableau 4.2 soulignent la présence d'une relation statistiquement significative entre le CSE et l'HP ($B=.50$, $p<.001$). Le CSE expliquerait environ 32% de la variance des scores d'HP. Le niveau de signification permet de confirmer H1.

En ce qui concerne l'hypothèse H2, les résultats de la corrélation qui ont été présentés dans le tableau 4.1 ont démontré qu'il n'y a aucun lien significatif entre les deux variables ($r=.14$, NS). Les résultats obtenus et présentés dans le tableau 4.2 confirment l'absence de relation significative entre le CSE et l'OC ($B=.15$, NS). Le niveau de signification étant ($p=.39$) ne permet pas d'accepter l'hypothèse 2 (H2). L'hypothèse H2 est donc infirmée.

Les résultats obtenus et présentés dans le tableau 4.2 illustrent que la relation entre l'HP et l'OC est non-significative ($B=.23$, NS). Le niveau de signification $p=.24$ ne permet pas d'accepter l'hypothèse H3. L'H3 est donc infirmée.

Les résultats des tests de Sobel (1982) et du *bootstrap* présentés dans le tableau 4.3 montrent que lorsque toutes les variables sont contrôlées, l'effet direct et indirect ne sont pas significatifs ($b=.11$, NS). Le niveau de signification ($p=.25$) et les résultats

du test du *bootstrap* (Boot LLCI= -.06, Boot ULCI= .32) ne permettent pas d'accepter l'hypothèse H4, puisque le 0 est inclus dans l'intervalle de confiance. Il n'y a donc ni médiation partielle ni médiation totale de l'HP sur la relation entre le CSE et l'orientation client. L'hypothèse H4 est donc infirmée.

Pour apprécier le détail des analyses de la matrice de Preacher et Hayes de nos hypothèses de recherche, se référer à l'Annexe C.

4.4 Synthèse des résultats statistiques

En somme, nos résultats ont permis de confirmer une hypothèse sur quatre, soit d'établir une relation significative entre le CSE et l'HP (H1) (cf. tableau 4.2).

Toutefois, le cœur de notre recherche s'intéresse à savoir si l'HP est la variable médiatrice entre le CSE et l'orientation client (H4), puisqu'actuellement aucune recherche n'a étudié cette relation. Malheureusement, les hypothèses H2, H3 et H4 sont infirmées, et les résultats des analyses ne nous permettent pas de conclure que le CSE est lié à l'orientation client (H2), que l'HP est liée à l'orientation client (H3) et que l'HP est la variable médiatrice entre le CSE et l'orientation client (cf. tableaux 4.2 et 4.3).

Tableau 4.2
Résultats des analyses de régressions multiples

| | B | R ² | F | Sig. | LLCI | ULCI |
|------------|------|----------------|-------|------|------|------|
| Modèle 1 | | .32 | 19.72 | .00 | | |
| constante | 2.04 | | | .00 | 1.38 | 2.70 |
| Ancienneté | .11 | | | .02 | .02 | .20 |
| Salaire | .08 | | | .06 | .00 | .17 |
| CSE | .50 | | | .00 | .34 | .66 |
| Modèle 2 | | .06 | 2.45 | .07 | | |
| constante | 5.11 | | | .00 | 3.68 | 6.54 |
| Ancienneté | .05 | | | .62 | -.15 | .24 |
| Salaire | .19 | | | .04 | .01 | .38 |
| CSE | .15 | | | .39 | -.19 | .49 |
| Modèle 3 | | .07 | 2.19 | .07 | | |
| constante | 4.65 | | | .00 | 3.02 | 6.27 |
| Ancienneté | .02 | | | .81 | -.18 | .22 |
| Salaire | .18 | | | .07 | -.01 | .36 |
| HP | .23 | | | .24 | -.15 | .61 |
| CSE | .03 | | | .86 | -.35 | .42 |

Note. Bêta non standardisé.

Modèle 1 : lorsque l'habilitation psychologique est la variable dépendante. Modèle 2 : lorsque l'orientation client est la variable dépendante. Modèle 3 : lorsque l'orientation client est la variable dépendante et que l'habilitation psychologique est la variable médiatrice.

HP = habilitation psychologique, CSE = noyau de l'évaluation de soi.

N=128

Tableau 4.3
 Résultats des tests de *bootstrap* et de Sobel

| | B (X→Y) | SE | Z | Sig. | LLCI | ULCI |
|--------------------------|------------|-----|------|------|------|------|
| Test de <i>bootstrap</i> | .11 | .10 | | | -.06 | .32 |
| Test de Sobel | .11 | .10 | 1.15 | .25 | | |

Note. Bêta non standardisé.
 N=128

CHAPITRE V

DISCUSSION ET CONCLUSION

Ce dernier chapitre est consacré à la synthèse des principaux éléments de notre recherche. Il sera aussi question de présenter les implications, pour les champs théorique et pratique, de notre recherche. Nous discuterons également des forces et limites de notre étude, et suggérerons des pistes futures de recherche. Finalement, nous ferons un rappel de l'objectif de la recherche, de la méthodologie et nous discuterons des résultats obtenus.

5.1 Implications théoriques et pratiques de la recherche

Sur le plan théorique, cette recherche a permis de dégager un ensemble de facteurs qui n'avaient pas été pris en compte dans la littérature. En effet, rappelons que notre objectif de recherche était de mesurer l'ensemble des quatre dimensions du CSE sur l'HP (H1), les effets du CSE sur l'orientation client (H2), les effets de l'HP sur l'orientation client (H3), ainsi que les effets de la variable médiatrice de l'HP entre la relation du CSE et de l'orientation client (H4). Toutefois, les résultats des analyses statistiques de l'étude nous rappellent qu'une seule des hypothèses a pu être confirmée, soit les effets du CSE sur l'HP (H1). *A contrario*, les hypothèses H2, H3 et H4 n'ont pas été soutenues.

Quelques remarques peuvent être formulées suite à ces résultats. Tout d'abord, les trois hypothèses qui ont été infirmées ont toutes en commun le construit de l'orientation client, qui était mesuré par les superviseurs des conseillers financiers. Il est difficile de trouver des liens significatifs entre le CSE et l'orientation client, de

même qu'entre l'HP et l'orientation client suite à la distribution des scores d'orientation client qui n'est pas normale. En effet, la distribution des moyennes de nos variables se retrouve autour de « 0 » et celle de l'écart-type se retrouve près de « 1 » suite à la méthode de centration-réduction. Cette distribution est difficile à corriger et donc difficile de trouver des liens significatifs entre les variables à l'étude. De plus, puisqu'il s'agissait de la perception des superviseurs sur l'orientation client des conseillers financiers, et que les évaluations de l'orientation client n'étaient pas auto-rapportées par les conseillers financiers, il est normal de trouver des liens plus faibles dans cette étude que dans des études où l'orientation client est auto-rapportée. Enfin, l'orientation client pourrait être expliquée par d'autres variables que le CSE et l'HP. En effet, les résultats des analyses statistiques ont démontré un lien positif et significatif entre une variable contrôle, soit le salaire, et l'orientation client (cf. tableau 4.2.). Ce résultat peut être expliqué par la motivation extrinsèque (i.e. le salaire) des conseillers financiers à vouloir bien servir le client, au détriment d'être motivé intrinsèquement (i.e. HP) ou d'avoir un niveau élevé de CSE. Ces pistes de réflexion peuvent donc expliquer les raisons pour lesquelles nos hypothèses n'ont pas pu être confirmées.

Malgré le fait que l'HP n'ait pas eu l'effet médiateur envisagé, nos résultats se sont quand même révélés intéressants. Nous avons pu tester les dimensions du CSE sur l'HP. Dans la littérature, il a été démontré qu'une dimension du CSE, l'estime de soi, avec un impact positif sur l'HP (Spreitzer, 1995b; Thomas et Velthouse, 1990). De plus, la méta-analyse de Seibert et collaborateurs (2011) a confirmé que les traits de l'évaluation de soi positifs, dans leur ensemble, sont des antécédents de l'HP ($r = .48$, $N = 5,273$). Rappelons que les traits de l'évaluation de soi positifs comprennent le CSE, la motivation à diriger, le besoin de pouvoir, le besoin de réalisation, et la conscience de soi. En lien avec la littérature et les études précédentes, nous avons pu

démontrer la présence d'une relation statistiquement significative entre le CSE et l'HP ($B=.50, p<.001$).

Sur le plan pratique, cette étude procure des informations aux gestionnaires qui pourront être directement appliquées dans le milieu de travail. En effet, puisqu'il a été démontré que le CSE a des effets sur l'HP, il peut être profitable pour les gestionnaires des organisations de stimuler les sous-dimensions du CSE (p. ex. : estime de soi, stabilité émotionnelle, le locus de contrôle et le sentiment d'efficacité personnelle généralisée) ou qu'un individu ayant un niveau de CSE élevé profitera des effets bénéfiques de cette variable afin d'augmenter les chances que les employés aient un HP élevé.

Malgré les bienfaits de l'étude, nous ne pouvons conclure que le rôle de la personnalité, plus précisément le CSE, influence l'orientation client. Ainsi, les conclusions de l'étude indiquent qu'il y a peut-être d'autres facteurs à étudier qui pourraient influencer une orientation client de qualité chez les conseillers financiers des caisses de groupes.

5.2 Limites

Notre étude possède quelques lacunes. Tout d'abord, sur le plan méthodologique, mentionnons que la stratégie d'échantillonnage utilisée réduit fortement la validité externe et donc la généralisation des résultats à d'autres contextes organisationnels. En effet, nos données ont été recueillies dans une seule organisation qui présente des caractéristiques particulières. De plus, l'homogénéité de l'échantillon comparativement à tous les emplois qui sont en contact avec les clients, restreint la généralisation. Ainsi, il serait intéressant de répéter notre modèle dans des contextes organisationnels différents du secteur financier, de même qu'avec des types

d'emplois autres que des conseillers financiers. Une autre limite a trait à la taille de l'échantillon ($N=140$). En général, plus il y a de personnes qui participent à l'enquête (taille de l'échantillon), moins il y a aura d'erreurs d'échantillonnage. En plus des valeurs manquantes, nous nous sommes retrouvées avec un échantillon total de 108. Ceci peut rendre difficile la démonstration des liens significatifs entre les variables, car les tests sont sensibles à la taille de l'échantillon.

Finalement, il y a une limite liée à la qualité des instruments de mesure. Rappelons que nous avons obtenu seulement trois dimensions pour l'échelle de mesure de l'HP, ainsi que deux dimensions pour la mesure du CSE, ce qui réduit la validité de nos échelles. Les résultats de la validité des échelles devaient indiquer quatre facteurs pour l'échelle de mesure de l'HP et le même nombre de facteurs pour l'échelle de mesure du CSE. De plus, il y a eu seulement trois items sur quatre qui ont été retenus pour mesurer l'orientation client afin d'augmenter la validité de l'échelle. En d'autres termes, ceci nous indique que les répondants ont répondu sensiblement de la même façon pour les quatre dimensions de l'HP, ainsi que pour les quatre dimensions du CSE. En revanche, nos instruments de mesures présentent une fidélité de mesure élevée. En effet, nos analyses de Cronbach sont de 0.78 pour l'HP, 0.89 pour le CSE et 0.74 pour l'orientation client.

5.3 Pistes de recherches futures

Plusieurs pistes de recherches émergent de cette étude. Tout d'abord, comme nous l'avons mentionné, le CSE et l'HP ne sont peut-être pas les variables les plus déterminantes en lien avec l'orientation client. Puisque l'HP est source de motivation intrinsèque, il serait utile de voir si la motivation, plus précisément la motivation prosociale, est positivement liée à l'orientation client puisqu'elle est liée à servir

autrui. De plus, nous avons mentionné dans nos limites qu'il serait intéressant de répéter notre modèle dans un contexte organisationnel différent.

Puisque les résultats statistiques de notre étude ne nous ont pas permis d'obtenir les quatre facteurs de l'HP, ainsi que les quatre facteurs du CSE, il serait intéressant de refaire l'étude en isolant les dimensions des deux construits. De surcroît, tel que mentionné précédemment, l'évaluation de l'orientation client n'était pas auto-rapportée par les conseillers financiers et il s'agissait de la perception de leurs superviseurs face à l'orientation client. Il peut être intéressant de reproduire le modèle de l'étude avec la satisfaction des clients mesurée directement après un service offert par le conseiller. Enfin, puisque nous avons obtenu comme résultat un lien positif et significatif entre le salaire et l'orientation client, il serait intéressant de voir sur le plan temporel si le lien entre le salaire et l'orientation client a un effet à court, moyen ou long terme, de même que de tester le modèle dans des organismes à but non lucratif (OBNL) ou dans un environnement de bénévolat où le facteur rendement et salaire ne pourraient influencer l'orientation client. Dans ce type d'environnement, nous pouvons supposer que le personnel est susceptible d'avoir un comportement altruiste et d'être orienté vers le « client ».

5.4 Conclusion

L'objectif de notre recherche était de vérifier si la personnalité, plus précisément le CSE, a un rôle à jouer sur l'orientation client, et si l'HP était la variable médiatrice entre le CSE et l'orientation client. Nous avons posé comme hypothèses que le CSE est positivement lié à l'HP (H1), que le CSE est positivement lié à l'orientation client (H2), que l'HP est positivement lié à l'orientation client (H3), et que l'HP est la variable médiatrice entre le CSE et l'orientation client (H4). Afin de répondre à ces objectifs, nous avons développé un questionnaire à deux volets qui a été distribué au

sein des caisses de groupes Desjardins du Québec (caisses d'économie), plus précisément auprès des conseillers financiers et de leurs superviseurs. Notre échantillon comptait 140 répondants, ce qui représente un taux de réponse de 40%. Suite à des valeurs manquantes, notre échantillon total était de 108 répondants. Les analyses de corrélation et de médiation nous ont permis de constater que le CSE est lié positivement à l'HP. Toutefois, les résultats de nos analyses statistiques ne nous permettent pas de confirmer que le CSE est lié à l'orientation client, que l'HP est liée à l'orientation client, et que l'HP est la variable médiatrice entre le CSE et l'orientation client.

Pour conclure, cette étude a permis de mieux saisir l'importance du rôle du CSE sur l'HP dans le secteur financier. Nous espérons que ce travail a permis de faire cheminer les connaissances sur le sujet et de stimuler le désir de poursuivre des recherches sur ces thématiques.

ANNEXE A

QUESTIONNAIRES

CHAIRE de coopération
Guy-Bernier
ESG UQÀM

Enquête sur l'intégration des valeurs coopératives dans les pratiques de gestion

Volet 1

Nous vous rappelons que la Chaire de coopération Guy-Bernier (CCGB), affiliée à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, en collaboration avec la Vice-Présidence Caisses de Groupes vous invite à participer à son enquête portant sur l'intégration des valeurs coopératives dans les pratiques de gestion. L'objectif principal de cette enquête est de vérifier la compréhension et l'adhésion des valeurs coopératives par les conseillers des caisses, d'identifier les facteurs organisationnels qui favorisent cette compréhension et adhésion et de tester leurs impacts sur différents indicateurs de performance. Ce questionnaire du deuxième volet est plus court et porte sur la manière dont vous percevez votre travail et Desjardins

Nous tenons à rappeler qu'il n'existe pas dans ce type de questionnaire de bonnes ou de mauvaises réponses. Le répondant ne doit donc pas tenter de trouver la bonne réponse, mais de donner simplement son avis sur les éléments où il est invité à se prononcer. Si une question ne s'applique pas à votre situation, voire ne vous semble pas claire, nous vous invitons à ne rien indiquer et à passer à la question suivante. Les données qui seront recueillies dans ce sondage sont essentielles pour l'atteinte des objectifs fixés par la CCGB dans sa démarche. Votre collaboration est donc importante et nous vous en remercions.

Il importe de souligner que votre participation à ce sondage est volontaire. Vous pouvez mettre fin en tout temps à votre participation. De plus, une autorisation d'utiliser vos réponses vous sera demandée à la fin de ce questionnaire. Enfin, nous tenons à vous informer que des mesures ont été prises afin de garantir l'anonymat des répondants.

Dans ce questionnaire, le générique masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

| | |
|------|--|
| Code | |
|------|--|

Q14 Mon emploi

Voici une série d'affirmations sur votre emploi. Indiquez votre niveau d'accord pour chacune d'entre elles

1 Pas du tout d'accord 2 Plutôt pas d'accord 3 Neutre 4 Plutôt d'accord 5 Tout à fait d'accord

- | | | | | | | |
|-------|--|---|---|---|---|---|
| 14.1 | J'ai suffisamment d'autonomie pour déterminer comment faire mon travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.2 | J'ai confiance en mes aptitudes à réaliser mon travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.3 | Mon emploi actuel me convient très bien | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.4 | Mon impact sur ce qui se passe dans ma caisse est important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.5 | J'ai une marge d'indépendance et de liberté considérable sur la manière de faire mon travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.6 | Le travail que je fais est très important pour moi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.7 | J'ai acquis les compétences nécessaires à mon travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.8 | Je peux décider par moi-même comment procéder pour faire mon travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.9 | L'emploi que j'occupe satisfait mes besoins | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.10 | Je suis sûr de mes capacités à mener à bien mes activités professionnelles | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.11 | Le travail que je fais est significatif pour moi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.12 | Mes activités professionnelles sont significatives à mes yeux | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.13 | L'emploi que j'occupe me permet d'effectuer le genre de travail qui me plaît | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|---|
| 14.14 | J'ai beaucoup de contrôle sur ce qui se passe dans ma caisse | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.15 | J'ai une influence significative sur ce qui se passe dans ma caisse | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.16 | Je suis souvent ennuyé avec mon emploi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.17 | Je me sens assez satisfait avec mon emploi actuel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.18 | Je suis satisfait de mon emploi pour le moment | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.19 | La plupart du temps, je suis enthousiaste à propos de mon travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.20 | J'aime plus mon travail que la moyenne des gens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.21 | Je trouve du réel plaisir dans mon travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Q15 Motivation au travail

Voici une série d'affirmations sur ce qui vous motive au travail. Indiquez votre niveau d'accord pour chacune d'entre elles.

① Pas du tout d'accord ② Plutôt pas d'accord ③ Neutre ④ Plutôt d'accord ⑤ Tout à fait d'accord

Je suis motivé dans mon travail, parce que ...

- | | | | | | | |
|------|--|---|---|---|---|---|
| 15.1 | Je me soucie d'être utile aux membres de ma caisse grâce à mon travail | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15.2 | J'apprécie le travail en soi | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15.3 | C'est important pour moi d'apporter du bonheur aux membres grâce à mon travail | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15.4 | Mon travail est « l'fun » | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15.5 | Je veux aider les membres de ma caisse au travers de mon travail | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15.6 | Je trouve mon travail engageant | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15.7 | J'aime mon travail | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15.8 | Je veux avoir un impact positif sur les membres de ma caisse | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Q16 Travail d'équipe

Voici à présent une série d'affirmations sur l'esprit d'équipe au sein de votre groupe de travail. Indiquez votre niveau d'accord pour chacune d'entre elles.

① Pas du tout d'accord ② Plutôt pas d'accord ③ Neutre ④ Plutôt d'accord ⑤ Tout à fait d'accord

- | | | | | | | |
|------|--|---|---|---|---|---|
| 16.1 | Il est important pour nous de maintenir une harmonie au sein de l'équipe | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|------|--|---|---|---|---|---|

- | | | | | | | |
|------|--|---|---|---|---|---|
| 16.2 | Il y a peu de collaboration entre les membres de l'équipe; les tâches sont délimitées individuellement | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16.3 | Il y a un niveau de coopération élevé entre les membres de l'équipe | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16.4 | Les gens sont prêts à sacrifier leurs intérêts personnels au bénéfice de l'équipe | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16.5 | Il y a un haut niveau de partage entre les membres de l'équipe | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Q17 Identification et appartenance

Voici maintenant une série d'affirmations sur votre caisse. Indiquez votre niveau d'accord pour chacune d'entre elles.

1 Pas du tout d'accord 2 Plutôt pas d'accord 3 Neutre 4 Plutôt d'accord 5 Tout à fait d'accord

- | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|---|
| 17.1 | J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à ma caisse | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.2 | Je pense que ma caisse fait toujours ce qu'elle dit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.3 | Je ressens vraiment les problèmes de ma caisse comme si c'était les miens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.4 | Quand quelqu'un critique ma caisse, je le ressens comme une insulte personnelle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.5 | Ma caisse représente beaucoup pour moi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.6 | Je suis fier d'appartenir à cette caisse | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.7 | Je pense souvent à quitter cette caisse | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.8 | Je suis intéressé par savoir ce que les autres pensent de ma caisse | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.9 | Quand ma caisse dit que l'on va faire quelque chose, je sais que cela va réellement arriver | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.10 | Quand je parle de ma caisse, j'emploie habituellement « nous » plutôt que « ils » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.11 | Les politiques et objectifs de ma caisse ont peu en commun avec les pratiques réelles | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.12 | Si les médias critiquaient ma caisse, je me sentrais mal à l'aise | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.13 | Je n'ai pas le sentiment de "faire partie de la | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

famille " dans ma caisse

- | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|---|
| 17.14 | Je ne me sens pas affectivement attaché à ma caisse | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17.15 | J'ai l'intention de chercher un emploi dans une autre organisation durant l'année qui vient | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17.16 | Je vois peu de similarités entre ce que ma caisse dit et ce qu'elle fait réellement | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17.17 | Ma caisse attend une chose de ses employés, mais en récompense une autre | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17.18 | Je prends pour moi les compliments que je peux entendre sur ma caisse | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17.19 | Lorsque quelqu'un fait l'éloge de ma caisse, je le ressens comme un compliment personnel | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| Q18 | Nature coopérative | | | | | |
|--|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Voici d'autres affirmations sur votre caisse. Indiquez votre niveau d'accord pour chacune d'entre elles. | | | | | | |
| <input type="radio"/> 1 Pas du tout d'accord <input type="radio"/> 2 Plutôt pas d'accord <input type="radio"/> 3 Neutre <input type="radio"/> 4 Plutôt d'accord <input type="radio"/> 5 Tout à fait d'accord | | | | | | |
| 18.1 | Ma caisse fournit les services dans un délai adéquat | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 18.2 | Il est facile de faire affaire avec ma caisse | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 18.3 | Ma caisse suscite et sait maintenir la confiance de ses membres | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 18.4 | D'un conseiller à l'autre, l'information que le personnel de la caisse donne au membre est cohérente | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 18.5 | À ma caisse, il est facile pour un membre de communiquer avec un conseiller | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 18.6 | Le personnel de ma caisse est toujours courtois | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 18.7 | Ma caisse informe les membres sur sa nature coopérative | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 18.8 | Ma caisse démontre aux membres les avantages du modèle coopératif | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 18.9 | Ma caisse donne l'occasion à ses membres de s'engager dans le milieu | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 18.10 | Ma caisse tient compte des besoins de sa collectivité dans ses décisions | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 18.11 | Ma caisse organise différentes activités d'éducation financière | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 18.12 | Les membres de ma caisse sont consultés sur des | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |

sujets importants

- | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|---|
| 18.13 | Ma caisse encourage les membres à participer aux assemblées annuelles | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.14 | Ma caisse collabore au développement économique et social de sa collectivité | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.15 | Les membres du conseil d'administration de ma caisse sont élus démocratiquement | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.16 | Ma caisse respecte sa nature coopérative | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Q19 Divers

Enfin, voici une série d'affirmations sur des sujets généraux. Indiquez sincèrement votre niveau d'accord pour chacune d'entre elles.

① Pas du tout d'accord ② Plutôt pas d'accord ③ Neutre ④ Plutôt d'accord ⑤ Tout à fait d'accord

- | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|---|
| 19.1 | La plupart des gens, en leur for intérieur, n'aiment pas aider les autres | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19.2 | Une partie importante de ce que je suis serait manquante si je ne travaillais pas dans une organisation | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19.3 | Je détermine ce qui arrive dans ma vie | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19.4 | Je suis capable de régler la plupart de mes problèmes | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19.5 | Sans une organisation où travailler, je ne serais pas moi-même | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19.6 | Je n'ai pas le sentiment de contrôler mes réussites professionnelles | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19.7 | Parfois, je me sens déprimé | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19.8 | Les gens prétendent se soucier des autres plus que ce qu'ils ne le font réellement | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19.9 | Je mène à bien des tâches avec succès | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19.10 | La plupart des gens mentent s'ils peuvent y gagner quelque chose | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19.11 | Je suis rempli de doutes sur mes compétences | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19.12 | En général, plus mes buts, mes valeurs et mes croyances sont semblables à ceux de mon employeur et plus je suis heureux | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

- 19.13 Quel que soit l'endroit où je travaille, j'aimerais me considérer comme représentant l'organisation et ses valeurs ① ② ③ ④ ⑤
- 19.14 Parfois, j'ai l'impression de ne pas maîtriser ce que je fais dans mon travail ① ② ③ ④ ⑤
- 19.15 Je crois que je suis capable d'obtenir les succès que je mérite dans la vie ① ② ③ ④ ⑤
- 19.16 Quand j'entreprends quelque chose, je le réussis en général ① ② ③ ④ ⑤
- 19.17 Il arrive des moments où les choses me paraissent plutôt tristes et sans espoir ① ② ③ ④ ⑤
- 19.18 De manière générale, je ne ressens pas le besoin de m'identifier à l'organisation dans laquelle je travaille ① ② ③ ④ ⑤
- 19.19 Je souhaiterais pouvoir dire « nous » plutôt que « eux » en parlant de l'organisation pour laquelle je travaille ① ② ③ ④ ⑤
- 19.20 Dans l'ensemble, je suis satisfait de moi-même ① ② ③ ④ ⑤
- 19.21 Les gens disent avoir des principes éthiques d'honnêteté et de morale, mais peu s'y conforment quand de l'argent est en jeu ① ② ③ ④ ⑤
- 19.22 J'aimerais être dans une entreprise qui me ferait penser que ses succès et ses échecs sont aussi les miens ① ② ③ ④ ⑤

① Pas du tout d'accord ② Plutôt pas d'accord ③ Neutre ④ Plutôt d'accord ⑤ Tout à fait d'accord

- 19.23 C'est triste de voir une personne généreuse dans ① ② ③ ④ ⑤

notre monde actuel, car les gens vont profiter d'elle

19.24 La plupart des gens ne se dévouent que pour eux-mêmes ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

19.25 Parfois, quand je suis en situation d'échec, j'ai le sentiment que je ne vauds rien ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

19.26 La plupart des gens ne sont pas honnêtes par nature ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Q20 Autorisation d'utilisation des résultats

Votre employeur vous a demandé de répondre à ce questionnaire. Afin de respecter nos propres standards éthiques, nous ne pouvons utiliser vos réponses sans avoir une seconde fois obtenu votre accord.

Je suis volontaire pour participer à cette étude ☐

Je ne suis pas volontaire (La CCGB s'engage à détruire ce questionnaire) ☐

CHAIRE de coopération
Guy-Bernier
ESG UQÀM

Enquête sur l'intégration des valeurs coopératives dans les pratiques de gestion

Volet 2. Évaluation de la performance par le supérieur immédiat

La *Chaire de coopération Guy-Bernier* (CCGB), affiliée à l'*École des sciences de la gestion* de l'*Université du Québec à Montréal*, en collaboration avec la *Vice-Présidence Caisses de Groupes* vous invite à participer à son enquête portant sur l'intégration des valeurs coopératives dans les pratiques de gestion. L'objectif principal de cette enquête est de vérifier la compréhension et l'adhésion des valeurs coopératives par les conseillers des caisses, d'identifier les facteurs organisationnels qui favorisent cette compréhension et adhésion et de tester leurs impacts sur différents indicateurs de performance.

Votre collaboration consiste à effectuer une évaluation de la performance des conseillers financiers qui sont sous votre responsabilité. Vous trouverez dans les pages qui suivent une évaluation de rendement pour chaque employé. Cette évaluation consiste en une série de sept affirmations sur leur travail, affirmations auxquels nous vous invitons à donner votre degré d'accord.

Il importe de souligner que nous n'utiliserons pas les évaluations des conseillers qui n'ont pas donné leur accord. Leur nom sera biffé. Nous vous demandons tout de même d'évaluer l'ensemble de vos employés afin que vous ne puissiez pas identifier les personnes qui ont accepté ou refusé de participer à l'enquête. Enfin, sachez que votre évaluation restera confidentielle. Aucun de vos employés n'aura accès au résultat de votre évaluation. Bien entendu, un rapport pourra être présenté à la direction de votre caisse mais seul des résultats agrégés y seront présentés. Nous avons pris les mesures nécessaires afin qu'aucune information qui sera

divulguée ne permettra d'identifier directement ou indirectement un répondant, voire l'évaluation d'un supérieur.

Sachant votre temps précieux, nous vous remercions de participer à notre étude.

| | |
|------------------|----------------------|
| Nom du supérieur | Transit de la caisse |
|------------------|----------------------|

Évaluation des employés

Voici une série de comportements que peuvent adopter vos employés. Pour chacun d'entre-eux, indiquez à quelle fréquence chaque employé les adopte. Des évaluations non personnalisées sont prévues à la fin dans le but de prévenir les oublis.

| Nom de l'employé | |
|---|--|
| | <input type="radio"/> 1 Jamais <input type="radio"/> 2 Rarement <input type="radio"/> 3 De temps en temps <input type="radio"/> 4 Souvent <input type="radio"/> 5 Toujours |
| 1 Demande des conseils pour mieux répondre aux demandes des membres | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 2 Fournit un travail qui est de la meilleure qualité possible | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 3 Suit les règles et procédures avec beaucoup d'attention | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 4 Est toujours prêt à aider les autres dans leur travail | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 5 Cherche de nouvelles ressources pour mieux satisfaire ses membres | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 6 Prend la défense de la caisse quand d'autres la critiquent | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 7 Adapte les règles pour mieux servir ses membres | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |

ANNEXE B
TABLEAUX DE VARIANCES TOTALES EXPLIQUÉES DES VARIABLES
Tableau 3.9

Variance totale expliquée de l'habilitation psychologique

| Composante | Valeurs propres initiales | | Sommes extraites du carré des chargements | | Sommes de rotation du carré des chargements | |
|------------|---------------------------|------------------------|--|----------------------------|--|----------------------------|
| | Total | % de la variance | Total | % de la variance cumulé | Total | % de la variance cumulé |
| 1 | 4,41 | 36,77 | 36,77 | 36,77 | 2,92 | 24,31 |
| 2 | 2,16 | 17,97 | 54,74 | 54,74 | 2,6 | 45,97 |
| 3 | 1,23 | 10,28 | 65,02 | 65,02 | 2,3 | 65,02 |
| 4 | ,944 | 7,87 | 72,88 | 72,88 | | |
| 5 | ,687 | 5,72 | 78,61 | 78,61 | | |
| 6 | ,547 | 4,56 | 83,16 | 83,16 | | |
| 7 | ,489 | 4,07 | 87,23 | 87,23 | | |
| 8 | ,441 | 3,67 | 90,90 | 90,90 | | |
| 9 | ,352 | 2,93 | 93,84 | 93,84 | | |
| 10 | ,287 | 2,40 | 96,23 | 96,23 | | |
| 11 | ,259 | 2,16 | 98,39 | 98,39 | | |
| 12 | ,193 | 1,6 | 100,00 | 100,00 | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau 3.10
Variance totale expliquée du noyau de l'évaluation de soi (CSE)

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | | Sommes de rotation du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|---------------------|----------|--|---------------------|----------|--|---------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 5,77 | 48,09 | 48,09 | 5,77 | 48,09 | 48,09 | 4,0 | 33,23 | 33,23 |
| 2 | 1,45 | 12,11 | 60,20 | 1,45 | 12,11 | 60,20 | 3,24 | 26,96 | 60,20 |
| 3 | ,825 | 6,88 | 67,07 | | | | | | |
| 4 | ,735 | 6,12 | 73,20 | | | | | | |
| 5 | ,632 | 5,27 | 78,47 | | | | | | |
| 6 | ,567 | 4,7 | 83,19 | | | | | | |
| 7 | ,503 | 4,20 | 87,38 | | | | | | |
| 8 | ,407 | 3,39 | 90,78 | | | | | | |
| 9 | ,348 | 2,90 | 93,68 | | | | | | |
| 10 | ,307 | 2,56 | 96,24 | | | | | | |
| 11 | ,271 | 2,26 | 98,50 | | | | | | |
| 12 | ,180 | 1,50 | 100,00 | | | | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau 3.11
Variance totale expliquée de l'orientation client

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des changements | | |
|--|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 2,16 | 53,97 | 53,97 | 2,16 | 53,97 | 53,97 |
| 2 | ,842 | 21,04 | 75,02 | | | |
| 3 | ,521 | 13,03 | 88,04 | | | |
| 4 | ,478 | 11,96 | 100,00 | | | |
| Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. | | | | | | |

ANNEXE C

ANALYSES DES RÉSULTATS DE LA MATRICE DE PREACHER ET HAYES (2004)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.10 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4

Y = OC

X = CSE

M = HP

Statistical Controls:

CONTROL= Ancienne SalaireC

Sample size

128

Outcome: HP

Model Summary

| R | R-sq | F | df1 | df2 | p |
|-----|------|-------|------|--------|-----|
| ,57 | ,32 | 19,72 | 3,00 | 124,00 | ,00 |

Model

| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|----------|-------|-----|------|-----|------|------|
| constant | 2,04 | ,34 | 6,08 | ,00 | 1,38 | 2,70 |
| CSE | ,50 | ,08 | 6,29 | ,00 | ,34 | ,66 |
| Ancienne | ,11 | ,05 | 2,32 | ,02 | ,02 | ,20 |

SalaireC ,08 ,04 1,87 ,06 ,00 ,17

Outcome: OC

Model Summary

| R | R-sq | F | df1 | df2 | p |
|-----|------|------|------|--------|-----|
| ,26 | ,07 | 2,19 | 4,00 | 123,00 | ,07 |

Model

| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|----------|-------|-----|------|-----|------|------|
| constant | 4,65 | ,82 | 5,66 | ,00 | 3,02 | 6,27 |
| HP | ,23 | ,19 | 1,18 | ,24 | -,15 | ,61 |
| CSE | ,03 | ,20 | ,18 | ,86 | -,35 | ,42 |
| Ancienne | ,02 | ,10 | ,24 | ,81 | -,18 | ,22 |
| SalaireC | ,18 | ,09 | 1,86 | ,07 | -,01 | ,36 |

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: OC

Model Summary

| R | R-sq | F | df1 | df2 | p |
|-----|------|------|------|--------|-----|
| ,24 | ,06 | 2,45 | 3,00 | 124,00 | ,07 |

Model

| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|----------|-------|-----|------|-----|------|------|
| constant | 5,11 | ,72 | 7,08 | ,00 | 3,68 | 6,54 |
| CSE | ,15 | ,17 | ,87 | ,39 | -,19 | ,49 |
| Ancienne | ,05 | ,10 | ,49 | ,62 | -,15 | ,24 |
| SalaireC | ,19 | ,09 | 2,08 | ,04 | ,01 | ,38 |

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

| Effect | SE | t | p | LLCI | ULCI |
|--------|-----|-----|-----|------|------|
| ,15 | ,17 | ,87 | ,39 | -,19 | ,49 |

Direct effect of X on Y

| Effect | SE | t | p | LLCI | ULCI |
|--------|-----|-----|-----|------|------|
| ,03 | ,20 | ,18 | ,86 | -,35 | ,42 |

Indirect effect of X on Y

| | Effect | Boot SE | BootLLCI | BootULCI |
|----|--------|---------|----------|----------|
| HP | ,11 | ,10 | -,06 | ,32 |

Normal theory tests for indirect effect

| Effect | se | Z | p |
|--------|-----|------|-----|
| ,11 | ,10 | 1,15 | ,25 |

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:

12

NOTE: Effect size measures for indirect effects not available for models with covariates

----- END MATRIX -----

BIBLIOGRAPHIE

- Amabile, T. (1988). From individual creativity to organizational innovation.
- Avey, J., Wernsing, T. et Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W. et Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. doi: 10.1002/job.283
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. et Locke, E. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), 87.
- Barrow, J. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *The Academy of Management Review*, 2(2), 231-251.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*.
- Bateman, T. et Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Baudin, N. (2009). Le noyau de l'évaluation de soi : revue de question. *Pratiques Psychologiques*, 15(1), 137-150. doi: 10.1016/j.prps.2007.12.010
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. : Transaction Publishers.
- Block, P. et Jackson, D. (1988). *The empowered manager*. : Jossey-Bass San Francisco, CA.
- Boudrias, J.-S. (2004). L'habilitation des employés: de l'habilitation psychologique à l'habilitation comportementale.

- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Savoie, A. et Morin, A. (2009). Employee empowerment - From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development*, 30(7), 625-638. doi: 10.1108/01437730910991646
- Butler Jr, J. et Reese, R. (1991). Leadership Style and Sales Performance: A Test of the Situational Leadership® Model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(3), 37-46.
- Chang, C.-H., Ferris, D.L., Johnson, R., Rosen, C. et Tan, J. (2012). Core Self-Evaluations: A Review and Evaluation of the Literature. *Journal of Management*, 38(1), 81-128. doi: 10.1177/0149206311419661
- Chiaburu, D. et Harrison, D. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. [Meta-Analysis]. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103. doi: 10.1037/0021-9010.93.5.1082 Récupéré de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18808227>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. et Aiken, L.S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for Behavioral Sciences* (Vol. 3) : NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C. et Ng, Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Conger, J. et Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Courcy, F., Morin, A., Migneault, P., Rousseau, V. et Boudrias, J.-S. (2010). Habilitation Psychologique. *Swiss Journal of Psychology*, 69(3), 147-159. doi: 10.1024/1421-0185/a000017
- Dansereau Jr, F., Graen, G. et Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Deci, E. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.

- Eysenck, H.J. (1990). Genetic and environmental contributions to individual differences: The three major dimensions of personality. *Journal of Personality*, 58(1), 245-261.
- Fried, Y. et Ferris, G. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Geralis, M. et Terziovski, M. (2003). A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes. *Total Quality Management*, 14(1), 45-62. doi: 10.1080/1478336032000044825
- Gist, M. (1987). Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
- Goldberg, L.R. (1990). An alternative" description of personality": the big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology*, 59(6), 1216.
- Gomez, C. et Rosen, B. (2001). The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group & Organization Management*, 26(1), 53-69.
- Graen, G. et Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25-39.
- Griffeth, R., Hom, P. et Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal Of Management*, 26(3), 463-488.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
- Hackman, R. et Lawler, E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3).
- Hackman, R. et Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harris, K., Wheeler, A. et Kacmar, K.M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.

- Hempel, P., Zhang, Z.-X. et Han, Y. (2009). Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effects of Formalization. *Journal of Management*, 38(2), 475-501. doi: 10.1177/0149206309342891
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of Resources : A new Attempts at Conceptualizing Stress *American Psychologist*, 44.
- Hogan, J., Hogan, R. et Busch, C. (1984a). How to Mesure Service Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173.
- Hogan, J., Hogan, R. et Busch, C.M. (1984b). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167.
- Humphrey, S., Nahrgang, J. et Morgeson, F. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. [Meta-Analysis]. *J Appl Psychol*, 92(5), 1332-1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332 Récupéré de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17845089>
- IBM. SPSS Bootstrapping. [En ligne]. Récupéré de <http://www-03.ibm.com/software/products/fr/spss-bootstrapping>
- Judge, T. et Bono, J. (2001). Relationship of core self-evaluations traits--self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability--with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.80
- Judge, T., Erez, A. et Bono, J. (1998). The Power of Behing Positive: The Relation Between Positive Self-Concept and Job Performance. *Human Performance*, 11(2/3), 167-187.
- Judge, T., Erez, A., Bono, J. et Thoresen, C. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3), 693-710. doi: 10.1037/0022-3514.83.3.693
- Judge, T. et Hurst, C. (2008). How the rich (and happy) get richer (and happier): relationship of core self-evaluations to trajectories in attaining work success. *J Appl Psychol*, 93(4), 849-863. doi: 10.1037/0021-9010.93.4.849 Récupéré de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18642988>
- Kanter, R. (1977). Men and women of the corporation. [Basic books].

- Kark, R., Shamir, B. et Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.246
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146.
- Koberg, C., Boss, R.W., Senjem, J. et Goodman, E. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment Empirical Evidence from the Health Care Industry. *Group & Organization Management*, 24(1), 71-91.
- Kraimer, M., Seibert, S. et Liden, R. (1999). Psychological Empowerment as a Multidimensional Construct: A Test of Construct Validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 127-142. doi: 10.1177/0013164499591009
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., Johnson, E. et Tippie, H. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. 330-344.
- Lewis, B.R. (1993). Service quality: recent developments in financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 11(6), 19-25.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. et Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. [Research Support, Non-U.S. Gov't]. *J Appl Psychol*, 94(2), 371-391. doi: 10.1037/a0013504 Récupéré de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19271796>
- Liden, R. et Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R., Sparrowe, R. et Wayne, S. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future.
- Liden, R., Wayne, S. et Sparrowe, R. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416. doi: 10.1037//0021-9010.85.3.407

- Malhotra, N.K. (2000). *Marketing research: An applied orientation*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Martin, C. et Bush, A. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager-salesperson dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438.
- Martinko, M. et Gardner, W. (1982). Learned helplessness: an alternative explanation for performance deficits. *Academy of Management Review*, 7(2), 195-204.
- Maynard, T., Gilson, L. et Mathieu, J. (2012). Empowerment--Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281. doi: 10.1177/0149206312438773
- Meyer et Allen, N. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, Vandenbergh, C. et Becker, T. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. [Journal]. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.991
- Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.
- Packer, E. (1985). Understanding the subconscious.
- Patterson, M., West, M. et Wall, T. (2004). Integrated manufacturing, empowerment, and company performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 641-665. doi: 10.1002/job.261
- Peccei, R. et Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.
- Piccolo, R., Judge, T., Takahashi, K., Watanabe, N. et Locke, E. (2005). Core self-evaluations in Japan: relative effects on job satisfaction, life satisfaction, and happiness. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 965-984. doi: 10.1002/job.358

- Preacher, K.J. et Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. doi: 10.3758/brm.40.3.879
- Randolph, W.A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics* 26, 37-49.
- Rathmell, J. (1966). What is Meant by Services? *American Marketing Association*.
- Rock, G. et Ledoux, M.-J. (2006). Introduction au service à la clientèle et à l'approche client *ERPI, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc, Le service à la clientèle* 1-24.
- Rolland, J. (1996). Décrire la personnalité: la structure de second ordre dans la perspective des Big-Five (bilan et perspectives). *Pratiques psychologiques*, 4, 35-47.
- Rosenberg, M. (1965). When dissonance fails: On eliminating evaluation apprehension from attitude measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(1), 28.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control or reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Sadri, G. et Robertson, I. (1993). Self-efficacy and Work-related Behaviour: A Review and Meta-analysis. *Applied Psychology*, 42(2), 139-152.
- Salvaggio, A.N., Schneider, B., Nishii, L., Mayer, D., Ramesh, A. et Lyon, J. (2007). Manager personality, manager service quality orientation, and service climate: test of a model. *J Appl Psychol*, 92(6), 1741-1750. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1741
- Seibert, Silver, S. et Randolph, A. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Seibert, Wang, G. et Courtright, S. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. [Journal]. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. doi: 10.1037/a0022676

- Sheldon, K. et Elliot, A. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 482-497.
- Sparrowe, R. (1994). Empowerment in the hospitality industry: An exploration of antecedents and outcomes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 17(3), 51-73.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. (Vol. 3) : Sage.
- Spreitzer, G. (1995b). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work *Organizational Behavior (Handbook)*, 4(5124), 54-72.
- Stajkovic, A. et Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Staw, B. et Epstein, L. (2000). What Bandwagons Bring: The Effect of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556.
- Taylor, S. et Friedman, H. (2007). Social support. *Foundations of health psychology*, 145-171.
- Thoits, P. (1985). Social support and psychological well-being: Theoretical possibilities. Dans *Social support: Theory, research and applications* (p. 51-72) : Springer.
- Thomas, K. et Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Vancouver, J. et Kendall, L. (2006). When self-efficacy negatively relates to motivation and performance in a learning context. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1146.

- Wat, D. et Shaffer, M. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34(4), 406-422, 511-512. *ABI/INFORM Complete*.
- Wolfe, L. et Robertshaw, D. (1982). Effects of College Attendance on Locus of Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(4), 802-810.